كيف تتجنب فشل مشروعاتك

صمم هيكلك التنظيمى

الأستـــاذ الدكتـور

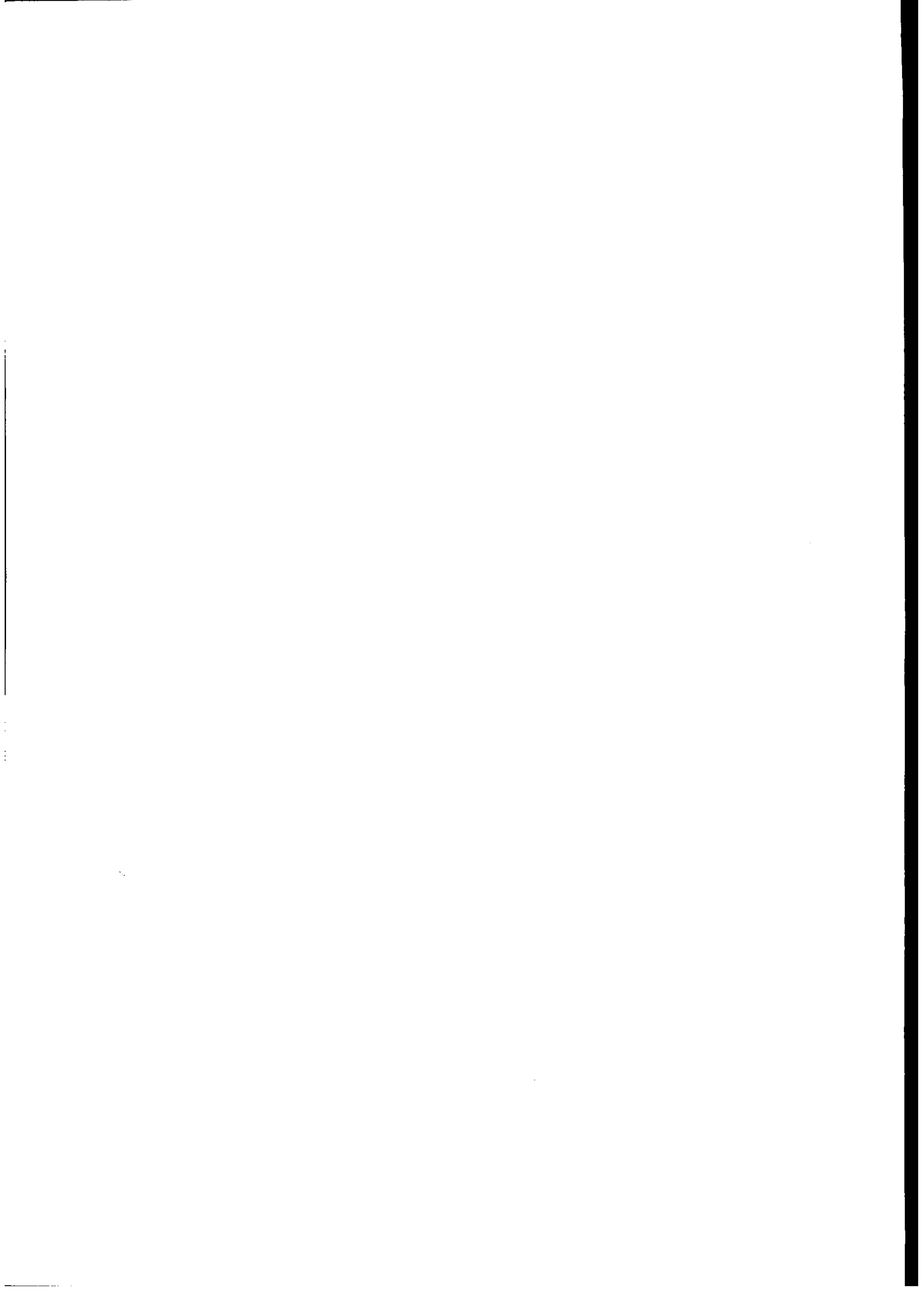
محمد الصيرفى

2006

دار الفكر الجامعى

٣٠ شارع سوتير - الاسكندرية

ت : ٤٨٤٣١٣٢

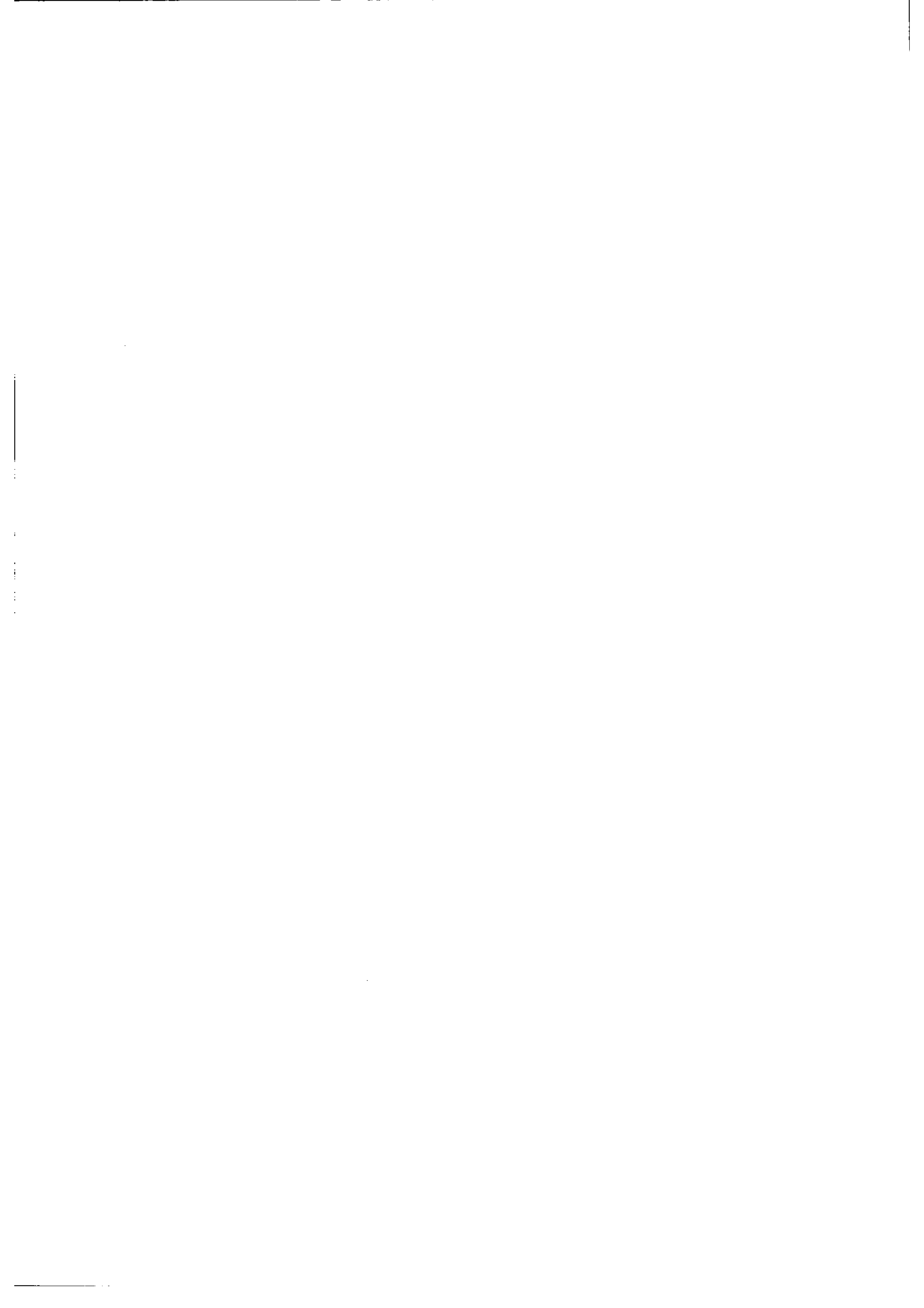


«بسم الله الرحمن الرحيم»

قال تعالى :

« إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنّا لا نضيع أجر مَن أحسَنَ عملا »

صدق الله العظيم
الآية (٣٠) سورة الكهف

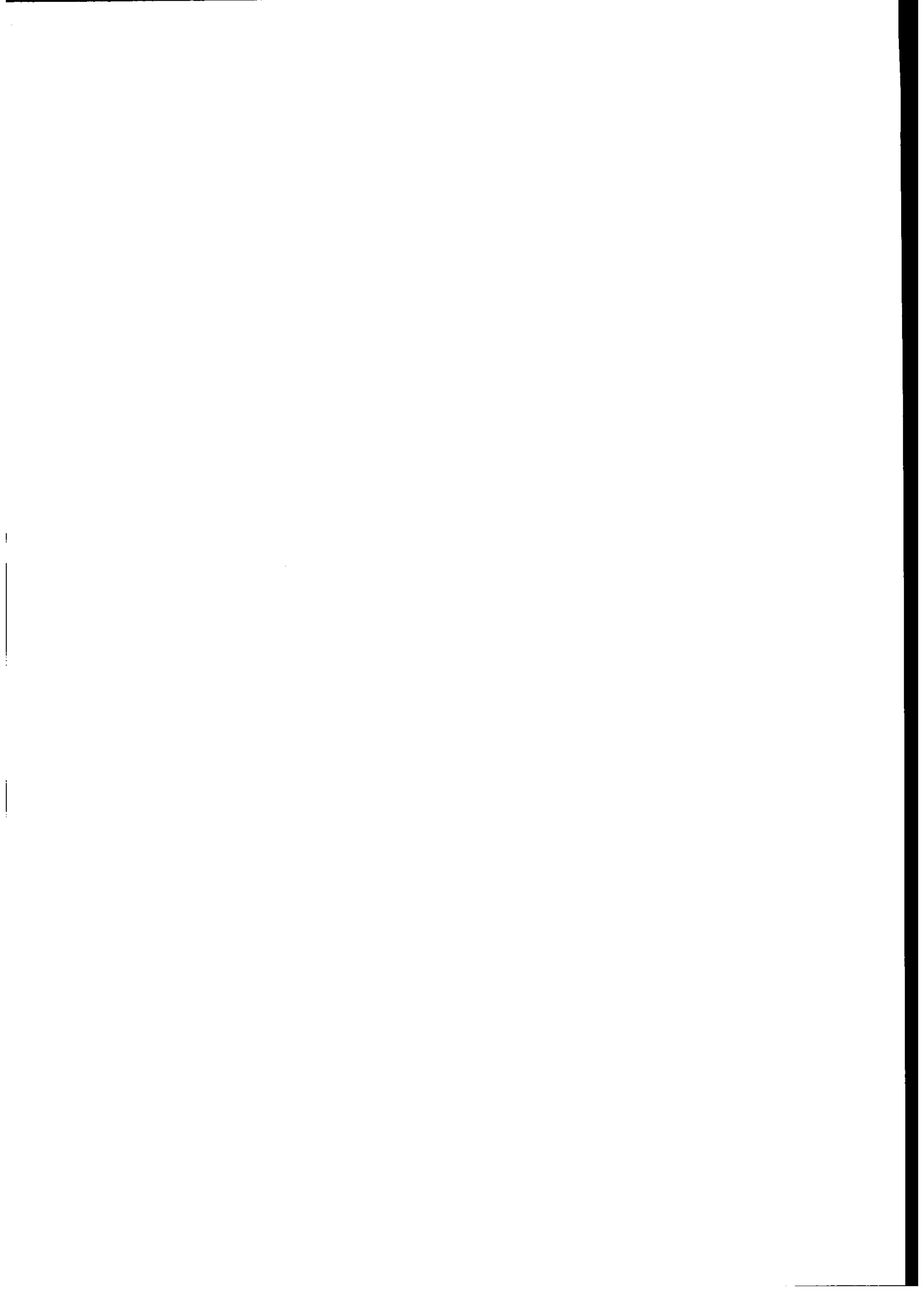


عزيزى القارئ

تذكر أن

عبادة الطاغية مثل الآلم فى الظهر أنه لـــن يكـــون بهـــذه الدرجة من السوء إذا كان مجرد رفض فى وضع مقلوب رأســـك لأسفل ... وبالتدريب يستطيع أى شخص أن يفعل ذلك ..

د. محمد الصيرفى
٠١٢/٣٦٩٥٨٧١





المفهوم

هو مجموعة من المراكز ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية التى تظهر الحدود الرسمية التى تعمل خلالها المنظمة ويمثل ذلك فى شكل خريطة تنظيمية ..

<u>الشروط الواجب مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمى :</u>

(١) الوضوح بحيث يحدد لكل مراكز مستواه التنظيمى وحدود سلطاته ومسئولياته وعلاقاته بالآخرين ..

(٢) أن يوفر السرعة فى انسياب الأوامر والتعليمات بين المسئوليات العليا إلى ما دونها .. بما يسهل من عملية اتخاذ القرارات ..

(٣) أن يتميز بالثبات إلى الدرجة التى تؤدى إلى اطمئنان العاملين والمتعاملين .. وتقوى الثقة فى الوحدة الإدارية مع ملاحظة أن هذا لا يعنى جمود الهيكل بحيث يصعب تعديله إذا استلزم الأمر .

(٤) أن يكون قادراً على الاستمرار جيث أنه صمم ليبقى مع السماح له بتجديد نفسه بحيث لا يصبح غير حساس لمتطلبات النشاط فى أى وقت ..

(٥) أن يكون قادراً على أن يحدد وبدقة الواجبات التى يقوم بها العاملين فى كل وحدة إدارية .. من مديرين ومنفذين .. وكذا العلاقة بين الأعمال التى يكلفون بها وبين غيرها من الأعمال بحيث ترتبط دائماً بالهدف العام للمنظمة ..

(٦) أن يسمح بتجنب مخاطر تعدد المستويات الإدارية والتى غالباً مـــا تؤدى إلى صعوبة الاتصالات وبالتالى إلى صعوبة التنســيق بـــين وحدات التنظيم ..

(٧) أن يراعى إلى حد كبير نطاق الإشراف فلا يسمح بتضـــييق ذلـــك النطاق وكذا لا يسمح بالتوسع فيه بل يلتزم بحدود ذلـــك النطـــاق والتى تتراوح ما بين ٣:٧ أفراد .

١- أبعاد الهيكل التنظيمى

للهيكل التنظيمى ثلاثة أبعاد أساسية هى :

بعد رأسى

يوضح المستويات الإدارية التى يتضمنها الهيكل وعلى قمة هذه المستويات الإدارة العليا .. التى يكون لديها الإحاطة الشاملة بجميع العمليات التى تتعلق بإدارة المشروعات . ثم يتجه المشروعات نحو تفويض السلطة وتوزيع الاختصاصات بمزيد من التفصيلات كلما اتجهنا إلى ادنى المستويات الإدارية ..

رئيس
مجلس
الإدارة ونوابه
ومديرو العموم

المديرون
ورؤساء الأقسام والمكاتب ..

المشرفون
ورؤساء العمال..

البعد الرأسى .. من يرأس من ...؟

ب) بعد أفقى :

ويتمثل فى نطاق الإشراف الخاص بكل وظيفة مع ملاحظة أن هناك علاقة بين نطاق الإشراف والهيكل التنظيمى فنطاق الإشراف الضيق يترتب عليه زيادة عدد المستويات الإدارية .. أما نطاق الإشراف الواسع فإنه يعنى مستويات إدارية أقل .. ونطاق الإشراف المناسب تحدده العوامل التالية :

(١) الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة لدى المنظمة .

(٢) التخطيط المطلوب لتنفيذ الأنشطة .

(٣) درجة الانتشار الجغرافى للنشاط .

(٤) درجة التشابه فى المهام التى يقوم بها المدير .

(٥) درجة التعقيد فى النشاط .

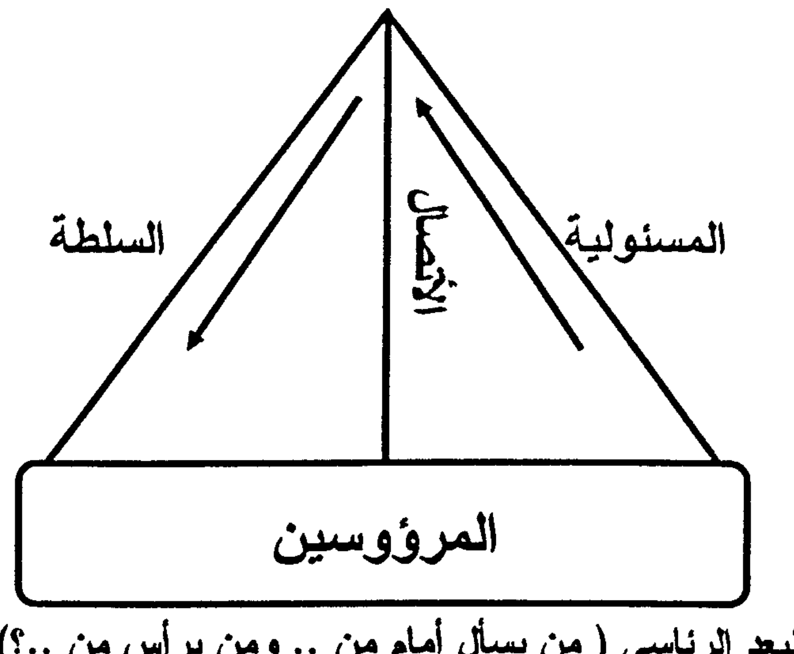
(٦) درجة الرشد الإدارى لدى المرؤوسين .

(٧) درجة التنسيق المطلوبة بين الوحدات الإدارية بالتنظيم .

ومن المتفق عليه أن نطاق الإشراف ينبغى أن يتراوح بين (٣ : ٧) أفراد .. غير أنه من الصعب تحديد النطاق المناسب للأشراف بالنسبة لكل مدير .. أو حتى للمديرين فى كل مستوى إدارى ..

ج) البعد الرئاسى:

وهو سلسلة من الخطوط تربط المستوى الإدارى الأعلى بالمستوى الأدنى له .. وهذا المستوى بالمستوى الذى يليه .. وهكذا .. حيث يوضح الهيكل التنظيمى تلك العلاقات التنظيمية فى شكل خطوط تنساب من القمة الإدارية إلى أدنى المستويات الإدارية بالمنظمة على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :



البعد الرئاسى (من يسأل أمام من .. ومن يرأس من ..؟)

الأهمية :

(١) يمكن من التحديد الدقيق لمسئوليات وسلطات الوظائف الموجـودة بالمنظمة .

(٢) يسهل عملية الاتصال حيث تظهـر علاقـات الإدارات والأقسـام والوظائف بعضها ببعض .

(٣) يسهل عملية الرقابة الإدارية عن طريق تحديد من مسئول أمام من.

(٤) يسهل من عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

(٥) يمنع التداخل بين الاختصاصات من خلال التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات .

الهيكل التنظيمى السليم هو الهيكل الذى يتناسب مع ظروف المنظمة وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة فى المنظمة وكذلك مع استراتيجيات هذه المنظمة ..

٢- طرق بناء الهيكل التنظيمى

هناك طريقتين لبناء الهيكل التنظيمى :

* **الطريقة الأولى : طريقة البناء من أسفل لأعلى :**

حيث يتم البدء بالفرد فى المستويات التنفيذية الموجودة اسفل الهيكل التنظيمى .. وهنا يتم تجميع المهام ثم الأنشطة التفصيلية الخاصة بكل فـرد وذلك على نحو تدريجى يبدأ بالفرد ثم الوحدة الإدارية فالقسم فالإدارة فالقطاع فالمنظمة ككل ..

* **الطريقة الثانية : طريقة البناء من أعلى لأسفل :**

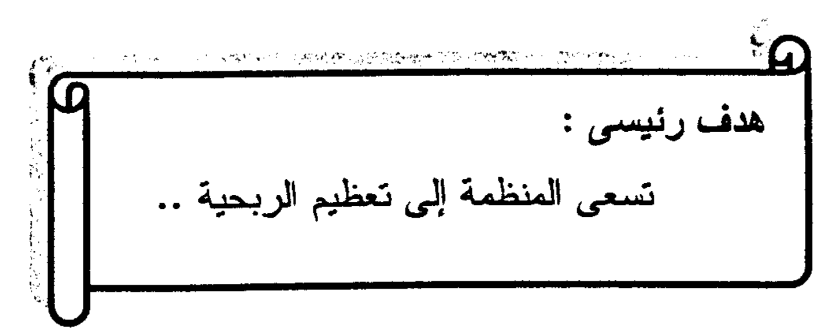
وهنا يتم البدء بالإدارة العليا.. حيث يتم تحديد الأهداف العامة والسياسيات العريضة للمنظمة .. ثم اوجه النشاط لتحقيق تلك الأهداف على مستوى كل قطاع .. ثم إدارة .. ثم كل قسم ثم كل وحدة إدارية .. ثم كل فرد ..

٣- مراحل بناء الهيكل التنظيمى

ويقصد بذلك تحديد إعداد وأنواع ومستويات الوظائف اللازمة وجودها لأداء الأعمال المختلفة بكفاءة وفاعلية فى مختلف الوحدات التنظيمية .. وكذا عدد شاغلى كل وظيفة منها ويتم ذلك وفقاً للخطوات التالية :

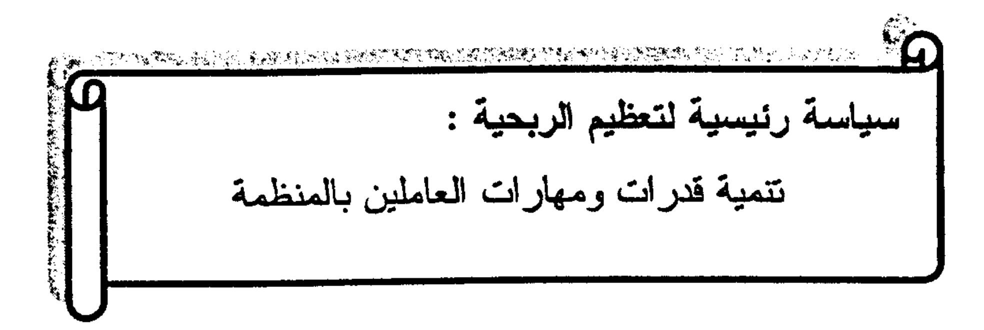
١) تحديد الأهداف :

وهنا يتم الأهداف الرئيسية التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها ..



٢) تحديد السياسات :

وهنا يتم تحديد السياسات اللازمة لتحقيق الهدف الرئيسى للمنظمة..



٣) تحديد الأنشطة الرئيسية :

وهنا يتم تحديد الأعمال والأنشطة الواجب أدائها لتحقيق الأهداف فى ضوء السياسات الموضوعة ..

أنشطة رئيسية لتحقيق سياسة تنمية قدرات العاملين :

(١) استقطاب العاملين ذوى الكفاءات المميزة .

(٢) البحث والدراسة عن أحدث الوسائل والأساليب المستخدمة فى تدريب العاملين .

(٣) تخصيص الميزانيات اللازمة للبرامج التدريبية .

(٤) الاتصال بأفضل المراكز التدريبية المتخصصة .

٤) تجميع الأنشطة فى الأقسام :

وهنا قد يكون التجميع على أساس التشابة .. حيث يتم تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ..

تجميع الأنشطة على أساس التشابة :

(١) تجميع الأنشطة الخاصة بالبرامج التدريبية الداخلية معاً:

(٢) تجميع الأنشطة الخاصة بالبرامج التدريبية الخارجية معاً:

(٣) تجميع الأنشطة الخاصة بتنمية المهارات الإدارية :

(٤) تجميع الأنشطة الخاصة بتنمية المهارات الفنية .

(٥) تجميع الأنشطة الخاصة ....

• كما قد تجمع الأنشطة على أساس التكامل والتداخل فيما بينها :

تجميع الأنشطة على أساس التكامل :

(١) تجميع البرامج الخاصة بتنمية المهارات الفنية والإدارية لمستوى الإدارة العليا معاً .

(٢) تجميع البرامج الخاصة بتنمية المهارات الفنية والإدارية لمستوى الإدارة الوسطى معاً .

(٣) تجميع البرامج الخاصة بتنمية المهارات الفنية والإدارية لمستوى الإدارة التنفيذية معاً .

كما أنه يمكن تجميع الأنشطة على أساس التكامل والتشابه معاً غير أنه فى جميع الأحوال يجب مراعاة تحقيق التنسيق بين كل قسم والأقسام الأخرى .. وقدرة كل رئيس على تحمل مسئوليات تلك الأنشطة ..

هذا ويجب مراعاة الآتى عند تجميع الأنشطه على هيئه وظائف :

(١) أن لا تكون الوظيفة أصغر مما يجب .

(٢) البعد عن الوظائف التى لا تمثل نشاطاً حقيقياً مثل وظائف المساعدين والمستشارين .

(٣) أن تصمم الوظيفة بحيث تشغل كل وقت من يقوم بها .

(٤) أن تكون الوظيفة فيها من النوع الذى لا يحتاج إلا لمجهود شخص واحد للقيام بها .

(٥) البعد عن الوظائف الطاردة .. إما لزيادة أعبائها أو أنعدام فرص الترقية أمامها .

(٦) البعد عن استخدام المسميات الرنانة للوظائف .

(٥) تجميع الأقسام فى إدارات على أن يتولى مسئولية كل إدارة مدير خاص بها :

مع تقدير حجم العمل بالنسبة لكل قسم .. ثم تقسيمها على معدل الأداء المقرر لكل فرد لمعرفة عدد الوظائف المطلوبة .

(٦) تجميع الإدارات فى قطاع يتولى شئونها رئيس مختص :

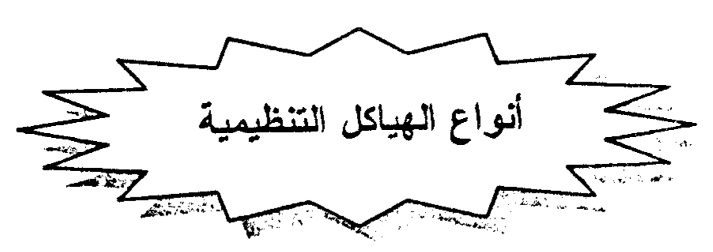
ويتحدد ذلك على ضوء تقدير عدد الوظائف التنفيذية .. ومن ثم عدد الوظائف الإشرافية اللازمة وجودها لتنسيق العمل على كافة المستويات ..

(٧) رسم الخرائط التنظيمية :

(٨) إعداد الدليل التنظيمى : الذى يشرح بوضوح كافة البيانات الخاصة بالمنظمة من حيث اختصاصات ومسئوليات كل قطاع – إدارة – قسم – وحدة .. وسلطات ومسئوليات كل مسئول داخل المنظمة وطرق تحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية والتنفيذية بعضها ببعض ..

وكذلك يوضح الخريطة التنظيمية الرئيسية للمنظمة .. وكذا الخرائط التنظيمية لكل إدارة .. ولكل قسم .. ولكل وحدة ..

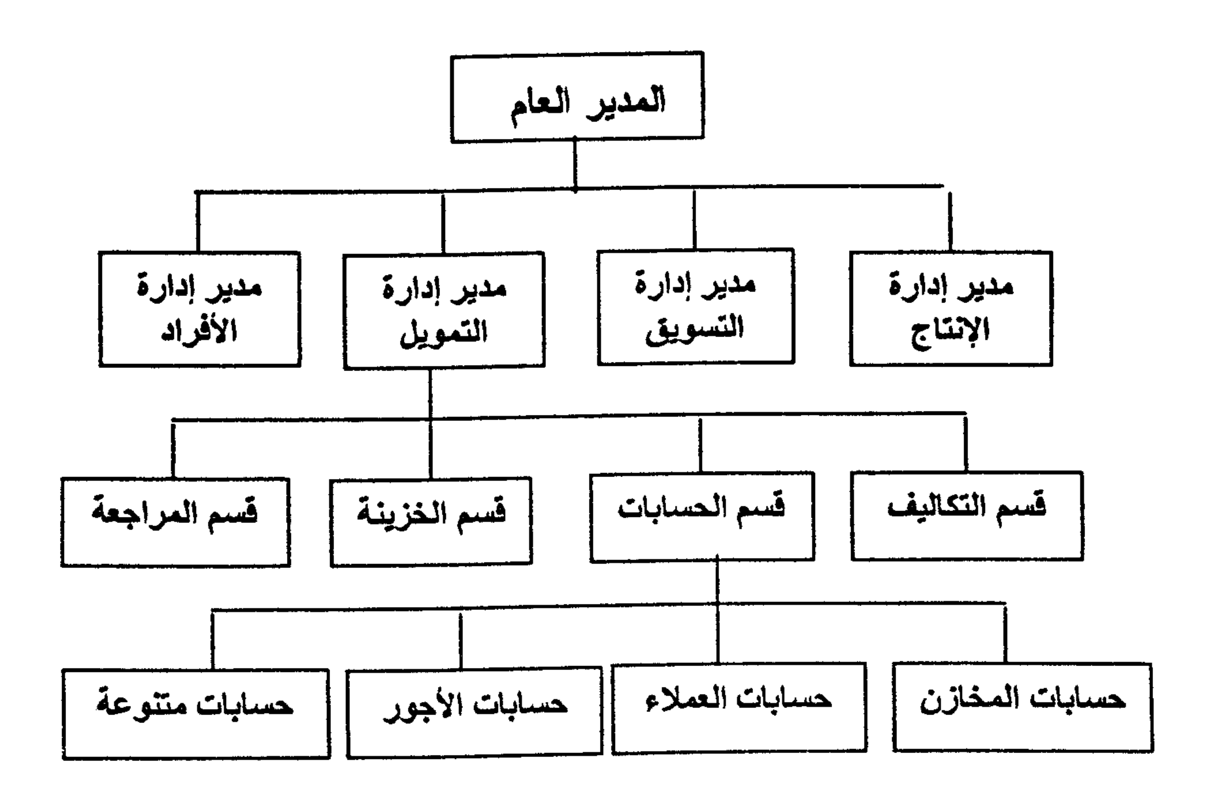
ويفيد ذلك فى عملية اختيار وتبعية العاملين فى مختلف المستويات الإدارية.



هناك سبعة أشكال رئيسية من الهياكل التنظيمية هى:

(أ) الهيكل الوظيفى

وهذا النوع من الهياكل يرتكز على أساس السلطة الوظيفية والتـى تحدد نطاق التصرف ومواعيد التصرف.. ولكنها نادراً مـا تحـدد مكـان التصرف أو الشئ الذى يتصـرف فيـه أو الأشـخاص الـذين يقومـون بالتصرف . ووفقاً لهذا النوع من الهيكل تخصص إدارة مستقلة لكل وظيفة .. ثم يتفرع عنها مجموعة من الأقسام حسب ما تحتويه الوظيفة من مهام .. ثم تقسم تلك الأقسام إلى مجموعة من الوحدات بحسب ما تحتويه كل مهمة من أنشطة .. والشكل التالى يوضح ذلك النوع من الهيكل..



هيكل الوظيفى فى الميزان

يمتاز بالآتى :

١- يضمن الإشراف الكامل على جميع الأنشطة.

٢- يعتبر بمثابة طريقة منطقية لتجميع الانشطة.

٣- يمكن من كفاءة استخدام الموارد البشرية من خلال اتباع مبدأ التخصص الوظيفى.

يعب عليه:

١- يحرم المنظمة من تنمية مهارات الأفراد لتكوين صف ثانى من المديرين الذين لهم إلمام تام بمختلف الوظائف الإدارية.

٢- قد يؤدى إلى ازدواج خطوط السلطة ويخل بمبدأ وحدة الأمر.

٣- قد يؤدى إلى تركيز المدير على تنمية إدارته والنهوض بوظيفته حتى ولو كان ذلك على حساب الإدارات الأخرى.

يؤدى التقسيم الوظيفى إلى نتائج طيبة عندما تكون أعمال المشروع محددة وروتينية .. وتكون هناك رغبة فى الحصول على أداء روتينى نمطى..

(ب) الهيكل الجغرافى

وفقا لهذا النوع فإن جميع أوجه النشاط التى تزاول فى منطقة معينة يجب أن تجمع مع بعضها وتسند إدارتها ومسئوليتها إلى مدير معين ويرتبط هذا المدير بالمركز الرئيسى من خلال السياسات العامة فقط واللوائح والقوانين التى تحكم المنظمة .. كما أن عليه تقديم تقارير دورية عن نشاط إدارته ونتائج الأعمال فيها..

وعادة ما يستخدم هذا النوع من الهياكل فى الحالات التالية:

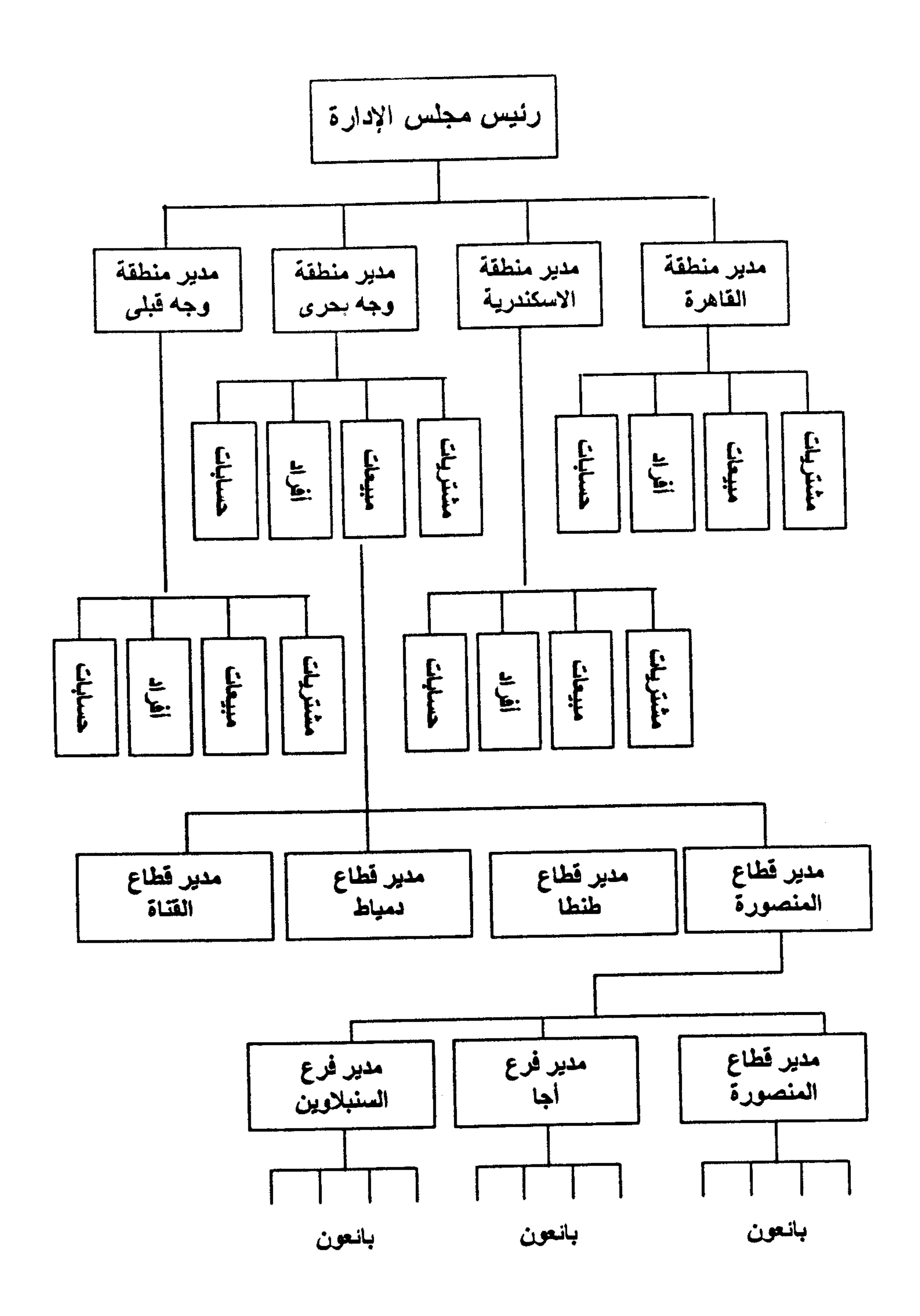
١- منع إهمال المديرين للعوامل المحلية المحيطة بهم عند اتخاذ القرارات.

٢- عند الرغبة فى توفير التدريب اللازم لرفع الكفاية الإنتاجية الحاضرة والمستقبلية لدى المديرين العاملين بالمنظمة.

٣- إذا كانت هناك أسباب اقتصادية تتعلق بتكاليف إنجاز الأعمال.

٤- حينما تنتشر مصانع وفروع المنظمة فى مناطق جغرافية متعددة.

والشكل التالى يوضح هذا النوع من الهياكل:



رئيس مجلس الإدارة
مدير منطقة القاهرة
مدير منطقة الاسكندرية
مدير منطقة وجه بحرى
مدير منطقة وجه قبلى
مشتريات
مبيعات
أفراد
حسابات
مشتريات
مبيعات
أفراد
حسابات
مشتريات
مبيعات
أفراد
حسابات
مشتريات
مبيعات
أفراد
حسابات
مدير قطاع المنصورة
مدير قطاع طنطا
مدير قطاع دمياط
مدير قطاع القناة
مدير قطاع المنصورة
مدير فرع أجا
مدير فرع السنبلاوين
بائعون
بائعون
بائعون

هيكل الجغرافى فى الميزان

يمتاز بالآتى :

١- يعتبر من أفضل الأساليب لتدريب المديرين.

٢- يعطى مرونة أكبر للمديرين لاتخاذ قراراتهم.

٣- يسمح للمديرين بأخذ الظروف البيئية المحلية فى الاعتبار عند اتخاذ قراراتهم.

٤- قد يوفر للمنظمة سمعة طيبة من خلال المساعدات التى تقدمها للبيئة المحيطة بها فى شكل فرص عهمل لأبنائها

٥- قد يسهم فى تخفيض تكاليف الإنتاج.

يعاب عليه :

١- قد يحمل المنظمة أعباء إضافية كنتيجة لتكرار الأعمال.

٢- قد يؤدى إلى صعوبة التنسيق بين أنشطة الوحدات الجغرافية والمركز الرئيسى.

٣- قد يسيئ بعض مديرى الأفرع استخدام السلطة الممنوحة لهم.

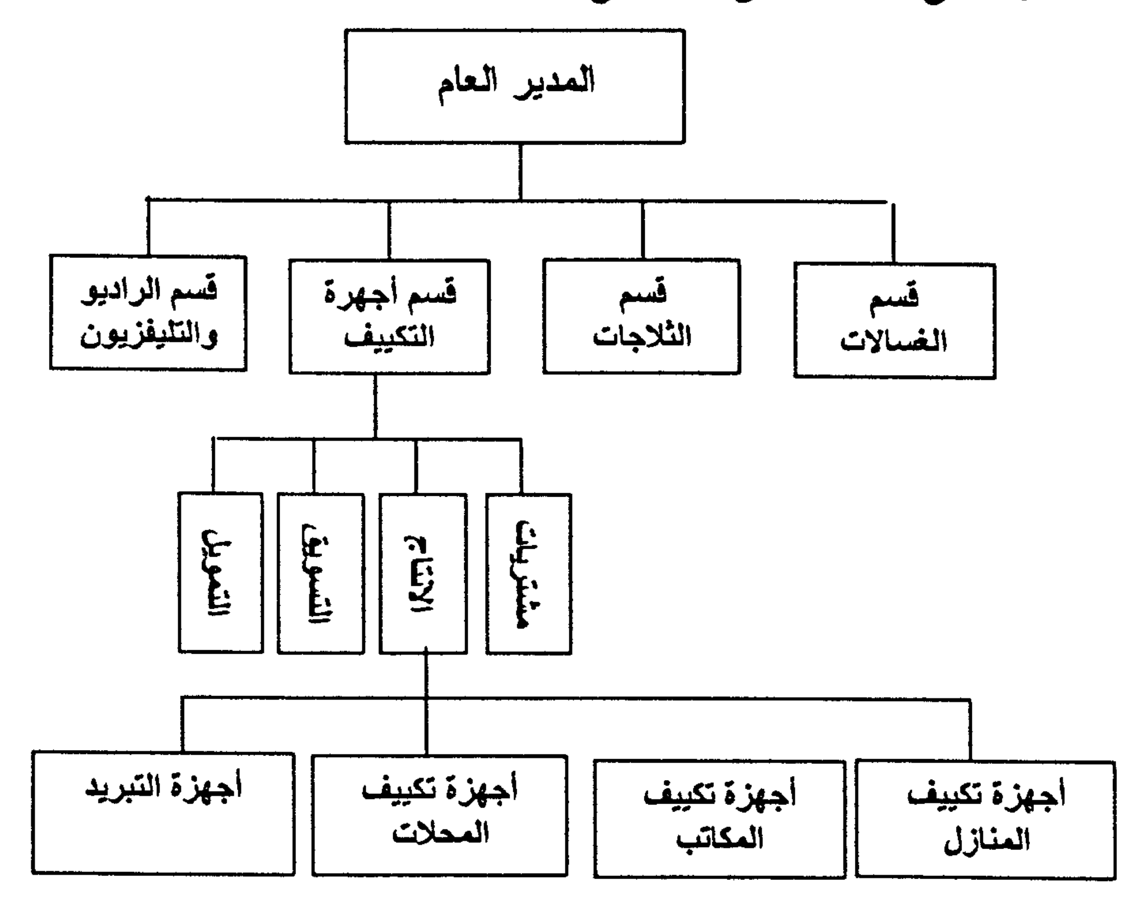
يصلح للمنظمات التى تقدم منتجاتها فى مناطق جغرافية متعددة.

(ج) الهيكل السلعى:

وهنا يتم تقسيم انشطة المشروع حسب السلع التى يقوم بانتاجهـــا..

بمعنى أنه توجد وظيفة رئيسية بحسب أنواع المنتجات التى تخرجها المنظمة أو تتعامل فيها .. ويكون المدير المختص بكل منتج مســئولا عــن جميــع الوظائف المتعلقة به من إنتاج وبيع وتخزين وصيانة ودعايــة وحســابات وشئون عاملين ... الخ.

ويوضح الشكل التالى هذا النوع من الهياكل التنظيمية :



هيكل الجغرافى فى الميزان

يمتازبالآتى :

١- يســـــمح باســـــتخدام المهــارات الشخصــية والمعرفة المتخصصــة إلى أقصى حد ممكن.

٢- يســـمح باســـتخدام وتوظيـــف المعـــدات الرأسمالية المتخصصة.

٣- يسهل من عملية التنسيق بين الوظائف الإداريـــة المتعلقة بكل منتج على حده.

٤- يمكن من معرفة العائـــد على كل منتج على حده بطريقة سهلة ومبسطة.

يعاب عليه :

١- يحتاج إلى مدير متنوع المهارات يدير نشـــاطا كاملا.

٢- صعوبة التنســيق بـــين أعمال الاقسام المتناظرة الخاصة بكل منتج.

٣- كبر حجم المسئولية التى يتحملها المديرين.

٤- فقدان الســيطرة علـــى الاقسام الانتاجية بما قد يعوق تحقيق الأهداف.

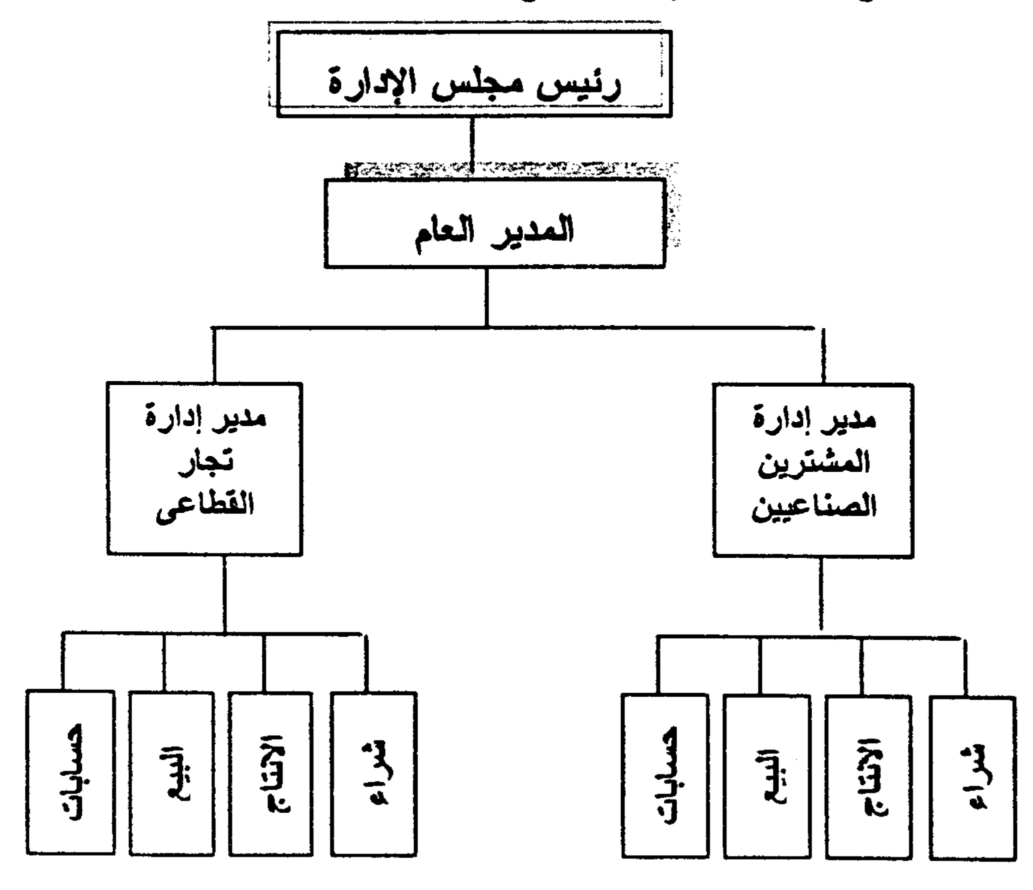
يصلح للمنظمات التى تقوم بإنتاج أنواع متعددة من السلع أو الخدمات.

(د) هيكل العملاء:

حيث يقوم هذا الهيكل على أساس تقسيم أوجه نشاط المنظمة حسب نوعية العملاء الذين يتم التعامل معهم .. وهنا تتواجد وحدة تنظيمية منفصلة لخدمة كل نوع من هؤلاء العملاء.. والسبب فى ذلك أن رغبات هؤلاء العملاء تكون مختلفة وحاجاتهم متباينة من حيث الخدمات التى يجب أن تقدمها المنظمة إليهم.

وهذا وقد يتم تصنيف العملاء طبقا لأسس معينة مثل السن – الجنس – الدخل .. وقد يتم التصنيف طبقا لحجم وطبيعة نشاط العملاء.

ويوضح الشكل التالى هذا النوع من الهياكل التنظيمية:



هيكل العملاء فى الميزان

يمتازبالآتى :

١- سهولة التنسيق بين الخدمات اللازمة أداءها لكل عملية .

٢- السرعة والإتقاق فى خدمة العملاء .

٣- يؤدى إلى زيادة حجم المبيعات .

يعب عليه:

١- صعوبة التنسيق بين أنشطة الإدارات المتخصصة حسب نوع العملاء.

٢- قد يعطل القوى العاملة ولأسيما فى حالة السلع الموسمية .

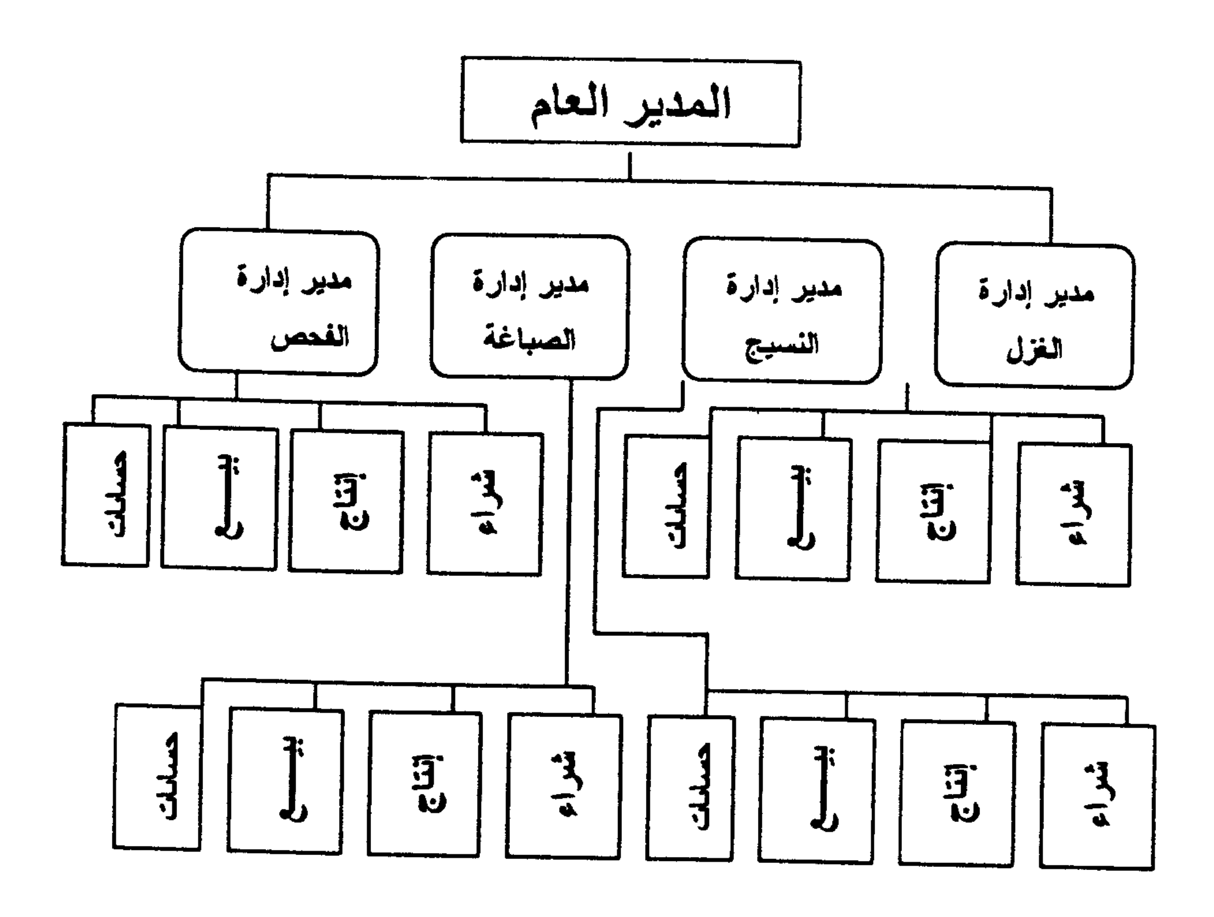
٣- تكرار فى الجهد المبذول لخدمة العملاء .

يصلح للمنظمات التى تقدم منتجاتها لعملاء متفاوتين فى خصائص معينة تنعكس على خصائص المنتج المطلوب .

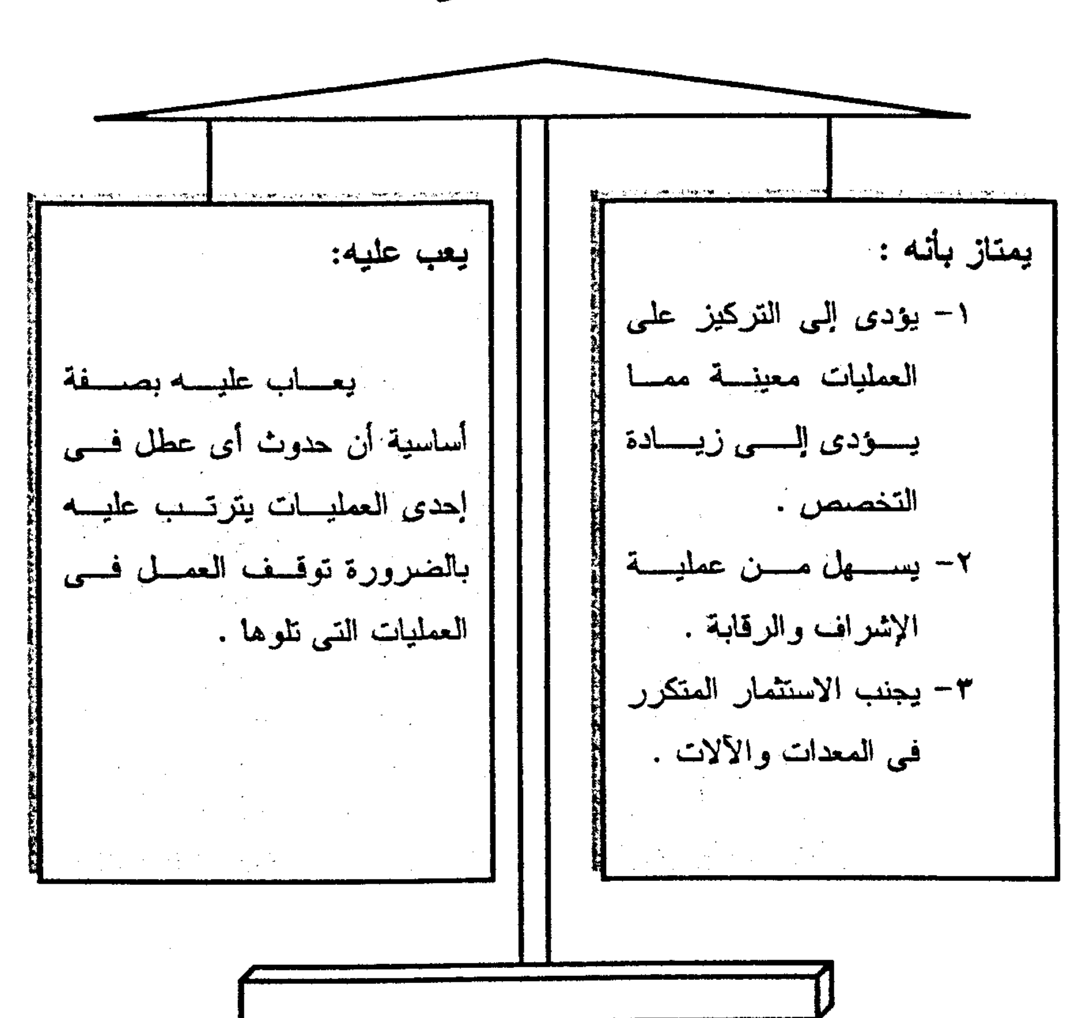
د / هيكل العمليات :

وهنا تخصص وحدة تنظيمية منفصلة لإدارة كل عمليـــة صـــناعية وهو يستخدم فى الحالات التى تتباين فيها مراحل الإنتاج .. وتكون كل من تلك المراحل بمثابة نشاط رئيسى فى المنظمة .

ويوضح الشكل التالى هذا النوع من الهياكل التنظيمية :



هيكل العمليات فى الميزان

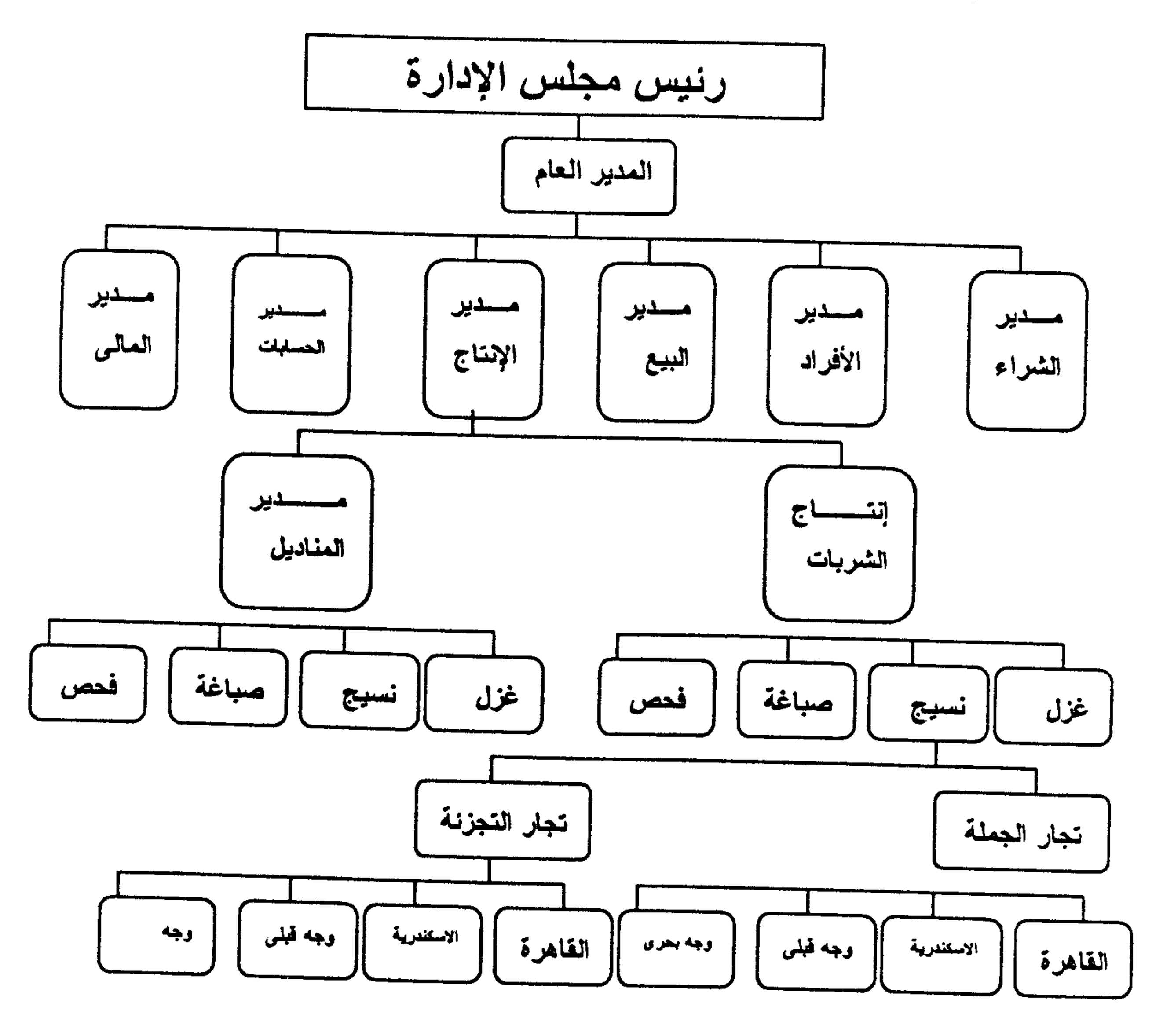


يصلح هذا الهيكل فى المنظمات التى تمر بها المنتج بعدة مراحل مثل صناعة السيارات والغزل والنسيج والأثاث ..

و- الهيكل المركب :

وهنا يمكن استخدام أكثر من نوع من الهياكل وفقاً للخصائص التى تتميز بها المنظمة ويحدث ذلك عندما يجد المدير ضرورة تجميع أوجه النشاط طبقاً لنوع أو أكثر من الهياكل السابقة بما يمكنه فى النهاية من تحقيق الهدف العام للمنظمة .

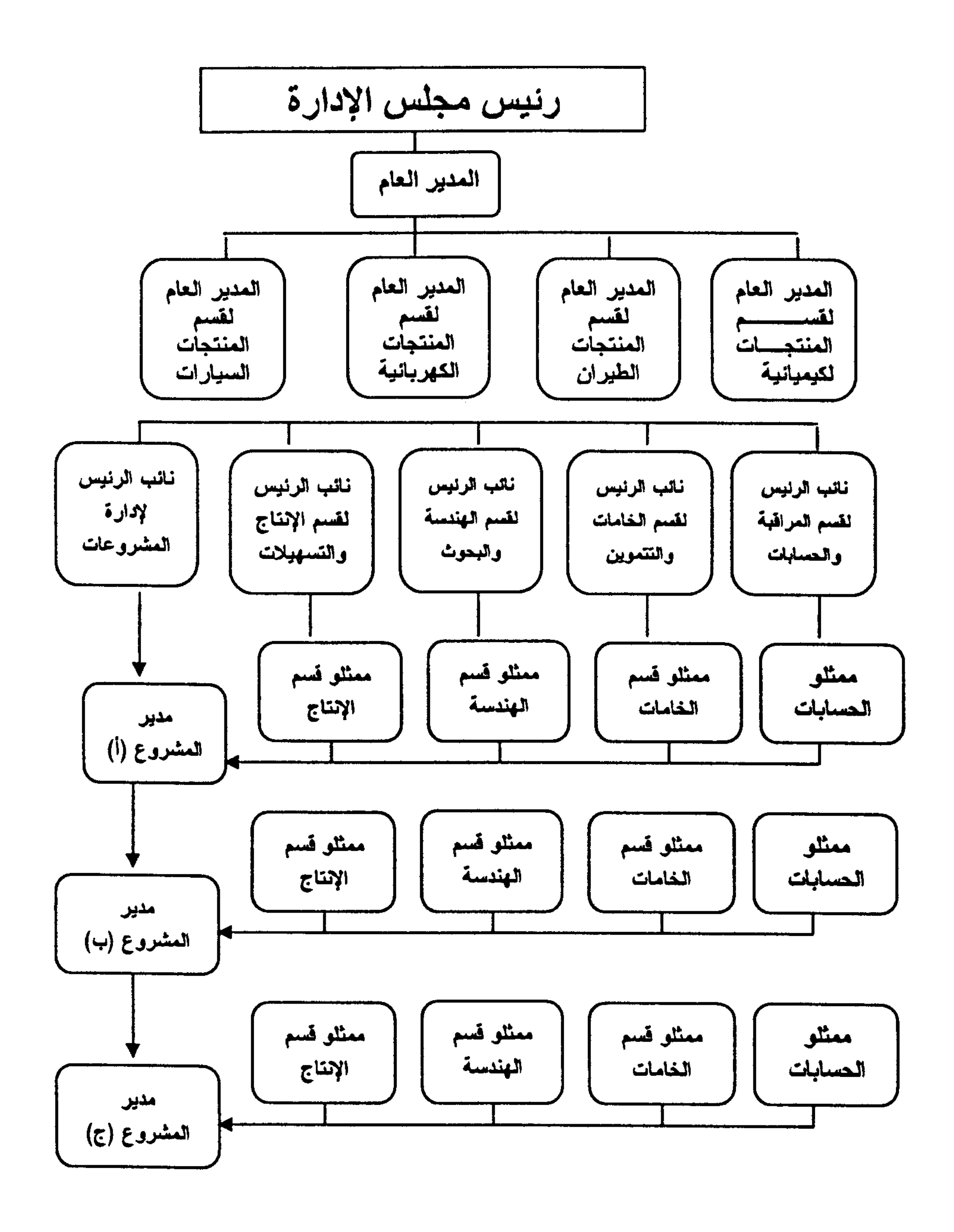
ويوضح الشكل التالى هذا النوع من الهياكل التنظيمية :



ج- الهيكل المصفوفى (هيكل المقاولات) :

وفقا لهذا الهيكل يكون هناك مدير مسئول عن كل مشروع وتكون له السلطة وعليه المسئولية عن إتمام كل مشروع وتخصص له عدد من الأفراد من الأقسام الوظيفية الأخرى.. ومع إتمام المشروع يعود هؤلاء الأفراد إلى أقسامهم الوظيفية..

ويوضح الشكل التالى هذا النوع من الهياكل التنظيمية :


رئيس مجلس الإدارة
المدير العام
المدير العام لقسم المنتجات السيارات
المدير العام لقسم المنتجات الكهربائية
المدير العام لقسم المنتجات الطيران
المدير العام لقسم المنتجات لكيميائية
نائب الرئيس لإدارة المشروعات
نائب الرئيس لقسم الإنتاج والتسهيلات
نائب الرئيس لقسم الهندسة والبحوث
نائب الرئيس لقسم الخامات والتتموين
نائب الرئيس لقسم المراقبة والحسابات
ممثلو قسم الإنتاج
ممثلو قسم الهندسة
ممثلو قسم الخامات
ممثلو الحسابات
مدير المشروع (أ)
ممثلو قسم الإنتاج
ممثلو قسم الهندسة
ممثلو قسم الخامات
ممثلو الحسابات
مدير المشروع (ب)
ممثلو قسم الإنتاج
ممثلو قسم الهندسة
ممثلو قسم الخامات
ممثلو الحسابات
مدير المشروع (ج)

الهيكل المصفوفى فى الميزان

يمتاز بأنه :

١- يضمن تحقيق التكيف الذاتى لكل قسم من أقسام المنظمة .

٢- يجنب الإدارة الازدواج الوظيفى للمشروعات المتعددة .

يعاب عليه:

يعاب عليه بشكل رئيسى احتمال حدوث الصراع التنظيمى الإداريين والفنيين الأوامر والتعليمات من أكثر من رئيس فى ذات الوقت كما يتصارع مديرو المشروعات فى الحصول على احتياجاتهم من الموظفين التابعين للإدارات المختلفة بما يؤثر على معنويات العاملين إلى الدرجة التى تحد من كفاءتهم ..

وعموما فليست هناك طريقة نموذجية للهياكل التنظيمية يمكن استخدامها فى جميع المنظمات التى من نوع واحد .. لذلك يجب على كل منظمة أن تفاضل بين الهياكل السابقة ثم تختار الهيكل الذى يناسب ظروفها والذى يمكنها من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف واحسن الوسائل الممكنه .

المستويات التنظيمية

هى بمثابة تجزئة للسلطة وفقاً لمبدأ تدرج السلطة فى التنظيم حيث ظهرت عدة مستويات إدارية تتولى تنفيذ الوظائف الإدارية . وتتدرج تلك المستويات من أعلى إلى أسفل تبعاً للسلطات والمسئوليات .. ويكون كل مستوى مسئولاً مسئولية مباشرة أمام المستوى الذى يعلوه .

وترتكز فكرة المستويات الإدارية على :

١- أن قدرة كل فرد من أفراد التنظيم على الإشراف والمراقبة محدودة .

٢- أن الفرد لا يمكنه الإلمام الكامل بكافة المعلومات المتعلقة بموضوع معين .

٣- أن وقت الفرد محدود لا يسمح له بالقيام بجميع أوجه النشاط والتصرفات المطلوبة لتحقيق هدف معين فى وقت واحد .

٤- أن لكل فرد طاقة جسمانية وعقلية محدودة لا يستطيع بعدها عمل أية خطوة من الخطوات اللازمة لتحقيق أى هدف .

٥- أن كل إنسان يتمتع بمقدرة محدودة على الانتباه لعدد معين من الأمور التفصيلية فى وقت واحد .

٦- أن الفرد لا يستطيع أن يقود قيادة مباشرة أو يشرف إشرافاً مباشرا إلا على عدد محدود من المرؤوسين .

وعموما

يختلف عدد المستويات الإدارية من منظمة لأخرى حيث يزداد عددها فى المنظمات كبيرة الحجم والمتنوعة فى النشاط .. غير انه بصفة عامة يتراوح عدد هذه المستويات ما بين ٣ : ١٢ مستوى .. وفى الأغلب الأعم يتم تجزئة السلطة بنسبة ٣: ٢ : ١ .

ووفقا لذلك تتكون الهيئة الإدارية من ثلاثة مستويات هى :

أ/ الإدارة العليا :

وهى تتكون من المساهمون فى شركات الأموال أو من مجلس الشركاء فى شركات الأشخاص .. ويمثلهم جميعاً رئيس مجلس الإدارة .. وهى تختص بالآتى:

(١) تحديد الأهداف العامة للمنظمة .

(٢) رسم السياسات والخطط الرئيسية التى تحقق هذه الأهداف .

(٣) الاشتراك فى وضع القواعد العامة للأسس التى تبنى عليها تصرفات المنظمة .

(٤) الإشراف على الأعمال التنفيذية ومراقبة نتائجها .

(٥) الاشتراك فى وضع الميزانيات التقديرية الخاصة بجميع الأعمال التى تعتزم المنظمة القيام بها .

ب/ الإدارة التنفيذية :

وهى تمثل الصف الثانى من الإدارة وتتمثل المهام التى تقوم بها فيما يلى :

(١) تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا بما يعينها فى رسم السياسات والخطط العامة للمشروع .

(٢) العناية باختيار أفراد الإدارة المباشرة .

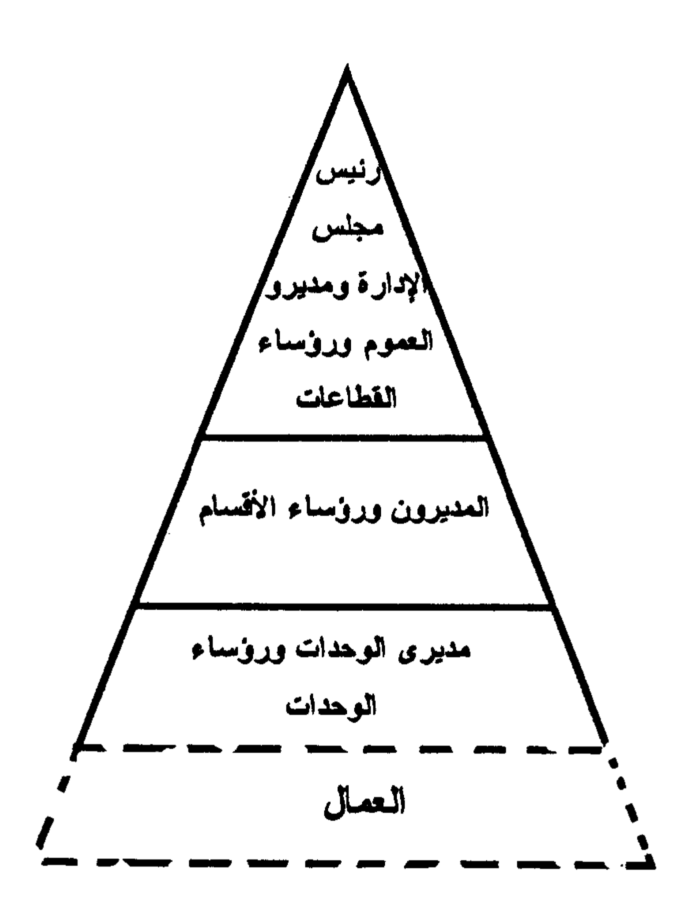
(٣) تقديم التقارير عن جميع أوجه النشاط فى المشروع والنتائج التى تحققت .

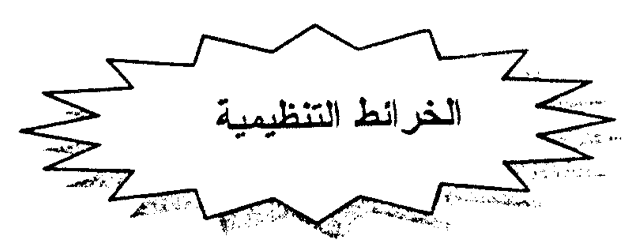
(٤) وضع نظام سليم ودقيق للمراجعة والمراقبة الداخلية .

(٥) وضع نظام دقيق للعمل الداخلى فى المشـــروع وتحديـــد الأقســـام الفرعية واختصاصاتها والسلطة المخولـــة إلـــى القـــائمين عليهـــا والمسئوليات التى تقع على عاتقهم .

ج/ الإدارة المباشرة :

وهى تتكون من رؤساء الأقسام الفرعية والمشرفين إشرافاً مباشـــراً على تنفيذ الخطط التى وضعتها الإدارة العليا بـــالطرق والأســـاليب التـــى رسمتها الإدارة التنفيذية .. كما تشرف على سير الأعمال اليومية من جميع نواحى المشروع طبقاً للأنظمة واللوائح المقررة ..





المفهوم

هى الأشكال الهندسية التى تستخدم لتوضيح الهيكل الخارجى للمنظمة فى لحظة معينة من خلال تحديد العلاقات التنظيمية فى المنظمة وخطوط الاتصال بين وحدات النظام . وخطوط انسياب السلطة والمسئولية خلال المستويات التنظيمية المختلفة وكذا نطاق الإشراف .. وعدد المستويات الإدارية وأنواع وحدات العمل من إدارات وأقسام بدرجاتها المختلفة .

العلاقة التنظيمية

يتضمن التنظيم أنواعا مختلفة من العلاقات هى :

(١) العلاقة التنفيذية المباشرة :

وهى تتمثل فيما يكون بين الرئيس ومرءوسيه من الصلات المباشرة التى تتعلق بإدارة العمل وتنفيذه .. ويستطيع الرئيس بمقتضى تلك العلاقة أن يصدر الأوامر إلى مرءوسيه على أن تكون هذه الأوامر فى حدود اختصاصاته .

(٢) العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة :

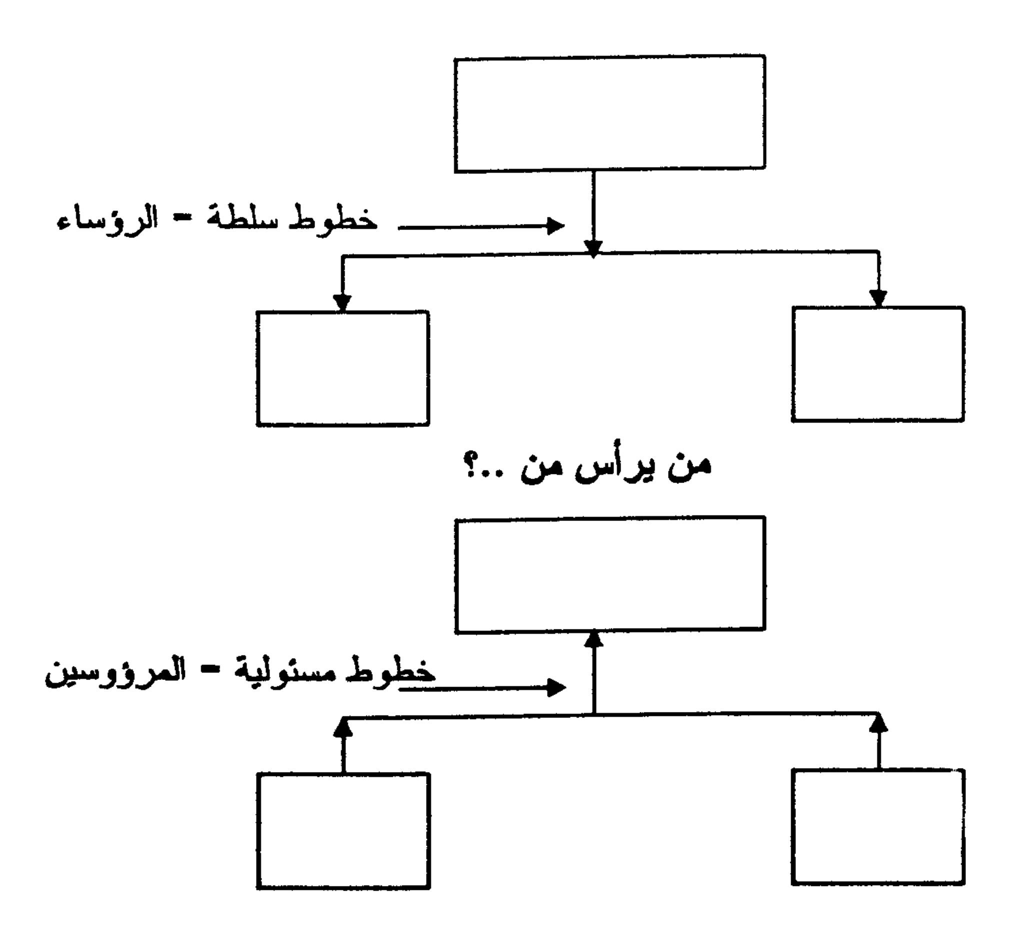
وهى تتمثل فى العلاقة بين الأفراد فى المستوى الإدارى الواحد والمسئولين أمام رئيس واحد ويطلق عليها **علاقة الزمالة والمصالح المتبادلة.**

(٣) العلاقة الوظيفية :

وهى تتمثل فيما يقدمه الرؤساء المختصون من مقترحات ونصائح فنيه إلى المديرين والمشرفين على المشروع حيث يقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين مهمة التأكد من استكمال النواحى الفنية فى المنظمة .

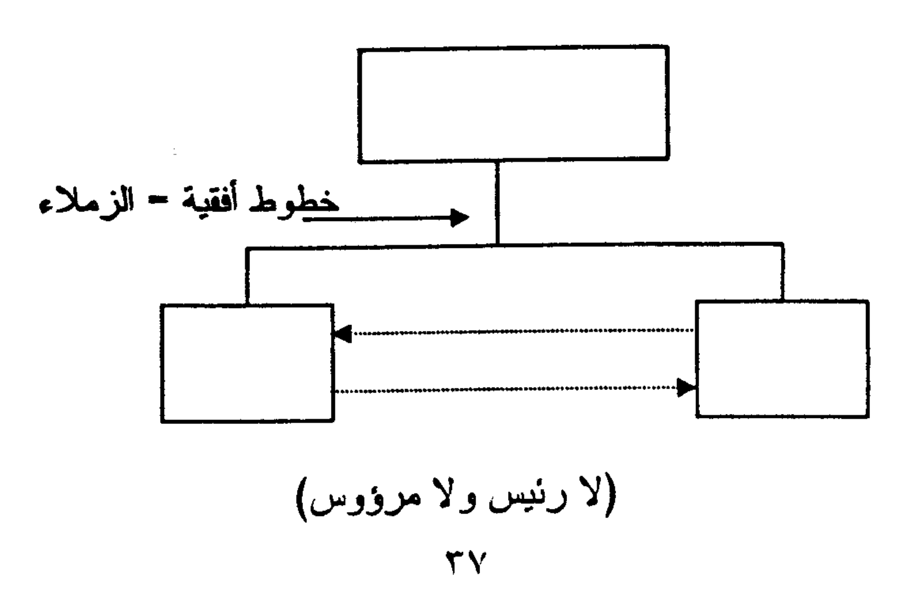
(٤) العلاقة الفنية :

وهى التى توجد بين الرئيس ومستشاريه أو مساعده الخاص .. وهى تتعلق بالتشاور فى شئون تتصل بالعمل وهذا النوع من العلاقات لا يوجد إلا فى المستويات العليا للمنظمة حيث قد يحتاج مديرو العموم إلى طبقة خاصة من المستشارين .

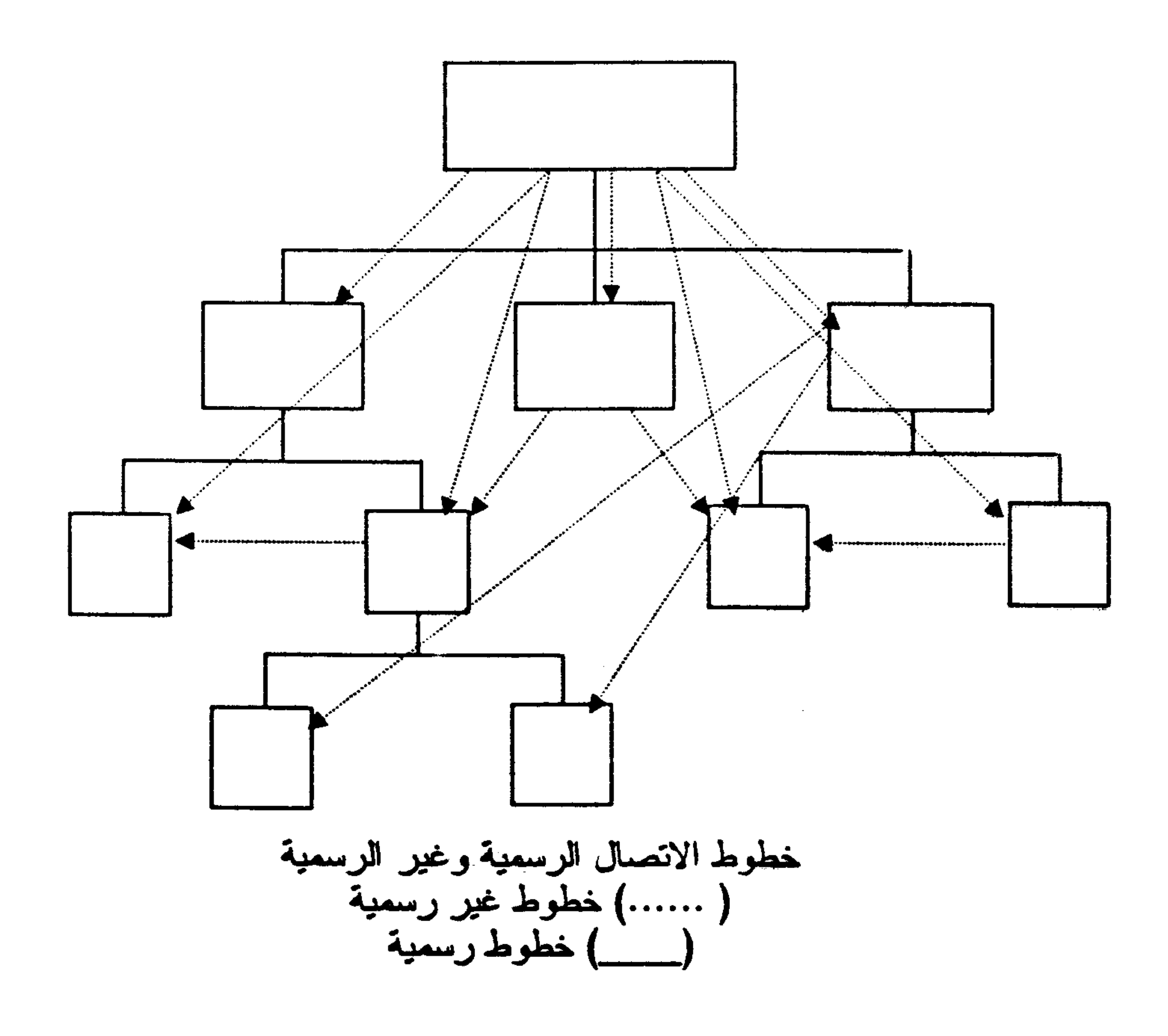


من مسئول أمام من ....؟

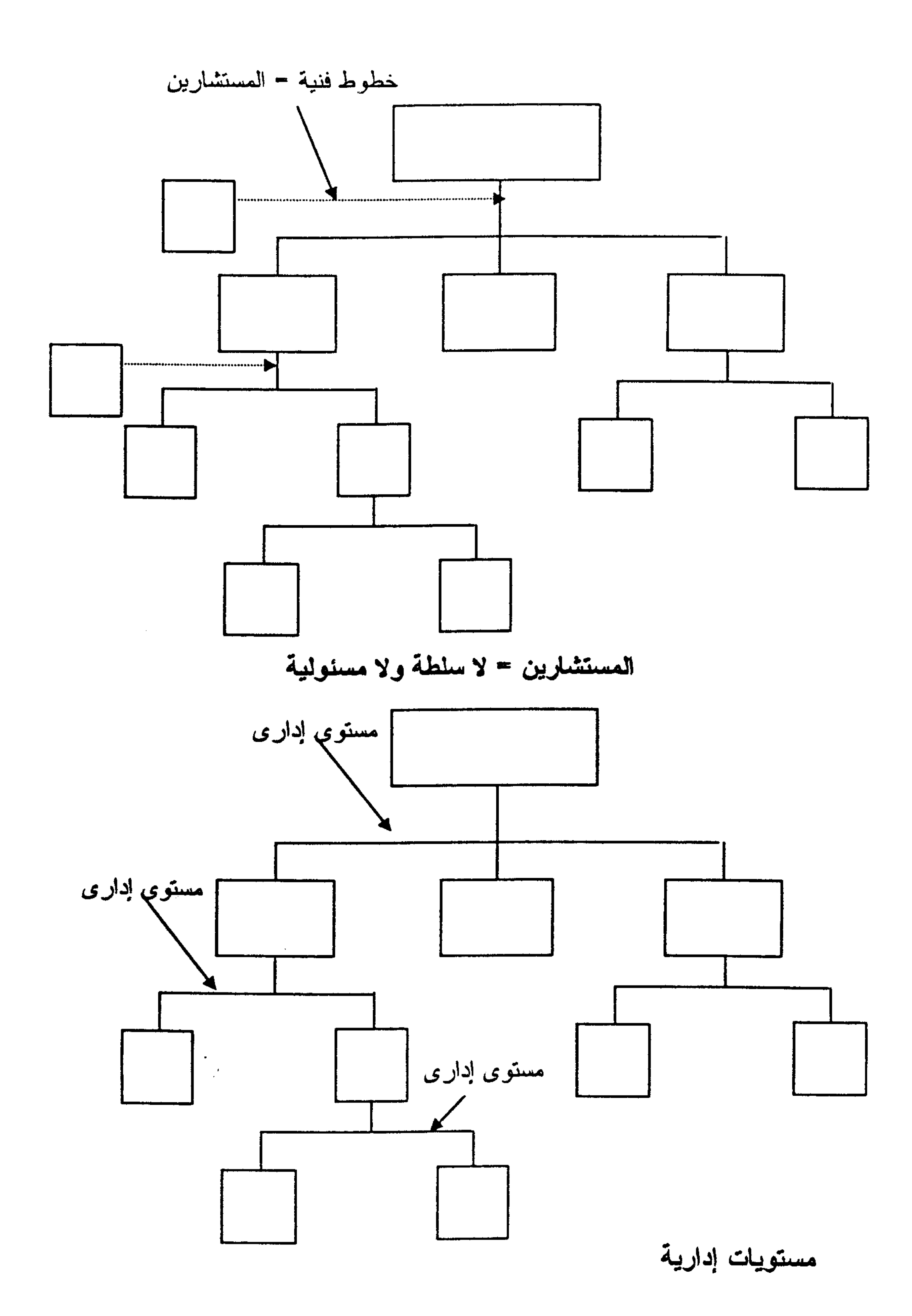
ونحن نعنى بالمسئولية تعهد أو التزام بالقيام بوظائف وأعمال معينة وهى لفظ مستمد من الوظيفة .. والوظيفة بدورها لفظ مستمد ومشتق من الأهداف العامة للمنظمة..



(لا رئيس ولا مرؤوس)

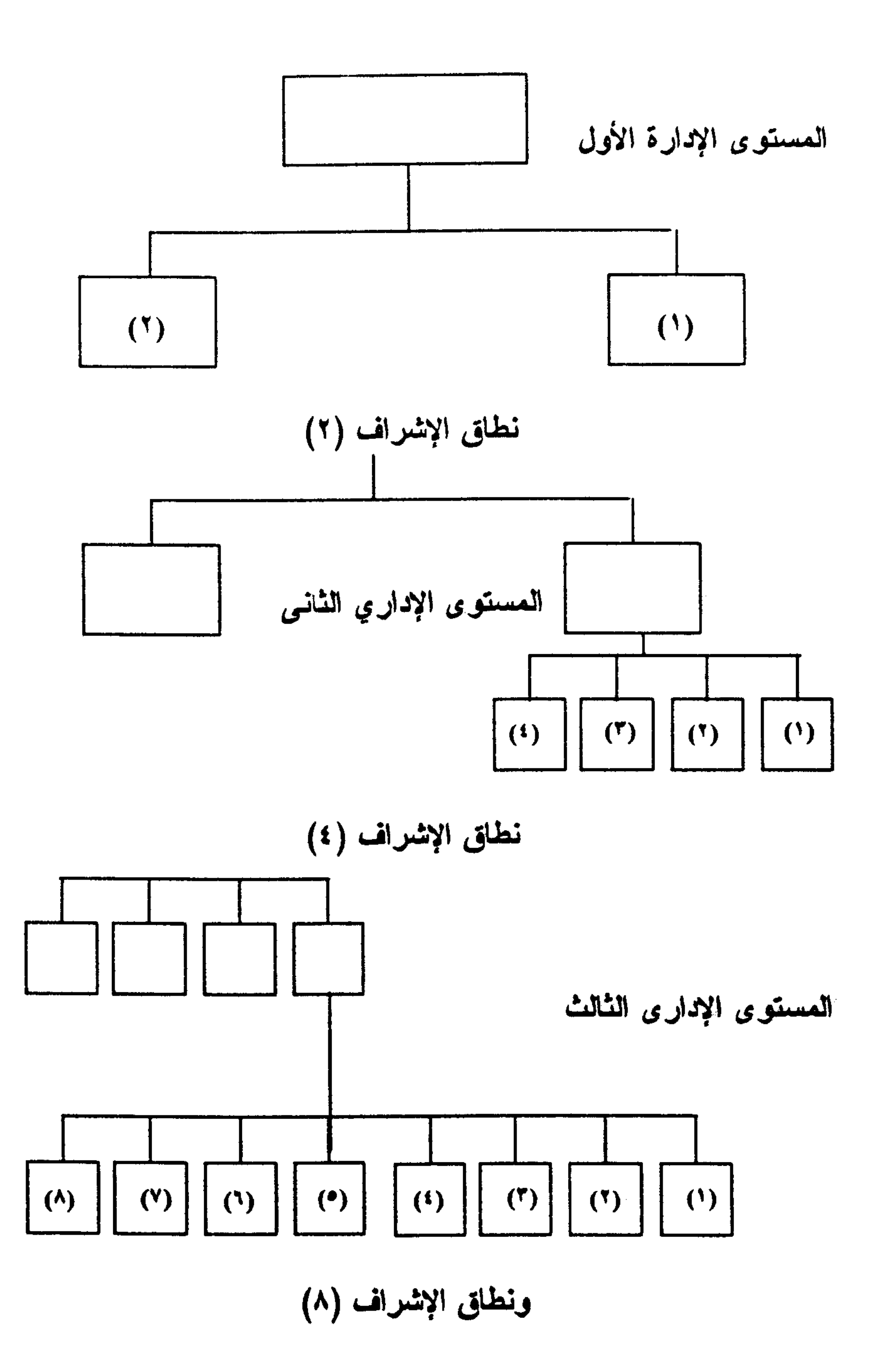


خطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية
(......) خطوط غير رسمية
(____) خطوط رسمية



المستشارين = لا سلطة ولا مسئولية

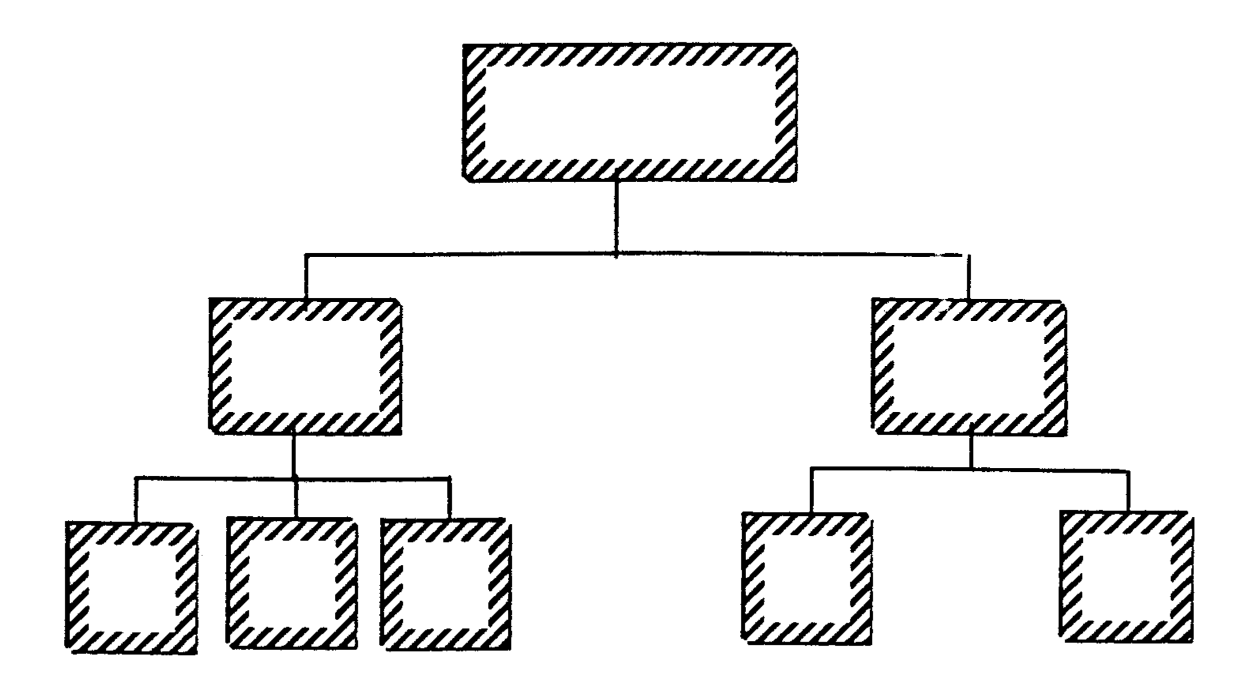
مستويات إدارية


المستوى الإدارة الأول
(٢)
(١)
نطاق الإشراف (٢)
المستوى الإداري الثانى
(٤)
(٣)
(٢)
(١)
نطاق الإشراف (٤)
المستوى الإدارى الثالث
(٨)
(٧)
(٦)
(٥)
(٤)
(٣)
(٢)
(١)
ونطاق الإشراف (٨)

بطاقة التوصيف

هى :

مسمى الوظيفة + اختصاصات + مسئوليات + الدرجـة الماليـة + اشتراطات شاغل الوظيفة + عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم + العلاقة مع الوظائف الأخرى + الظروف المادية التى يؤدى فيها العمـل + الإدارة التابع لها..



حدود وظيفية

التنظيم الآلى والتنظيم العضوى

(١) التنظيم الآلى [1]:

يطلق على النموذج الآلى أيضا النموذج البيروقراطــى والنمــوذج الكلاسيكى والنموذج الهرمى، ويلاحظ من أدبيات التنظيم عدم وجود اتفــاق كامل بشأن ماهية هذا النموذج وخصائصه. ومن أهم ملامح وخصـائص هذا النموذج ما يلى:

- تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح ومحدد.
- تسلسل واضح ومحدد للسلطة.
- يـتم إنجـاز كـل عمـل وفـق الأنظمـة والقواعـد المجـردة لضـمان التوحيد والتماثل بين مختلف الأنشطة.
- تتركـز سـلطة وقـوة اتخـاذ القـرارات فـى قمـة السـلم الهرمـى فـى المنظمة.
- يتعامـل كـل فـرد فـى المنظمـة مـع الآخـرين ومـع العمـلاء بشـكل رسمى، وغير شخصى.
- يعتمد التوظيف على الكفاءة، وتعتمد الترقيات على الأقدمية.

وقـد افتـرض أنصـار هـذا النمـوذج أن الخصـائص والملامـح السـابقة الذكر سوف تساعد على تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية، ودرجة عالية من الرشد ، مـن خــلال السـيطرة والرقابـة المحكمـة علـى مجريـات الأمـور والعمـل فـى المنظمة، وقد اعتمدوا على عدة افتراضات من أهمها: إن أعمـال المنظمـات بسـيطة وروتينيـة، وأن المنظمـة تعمـل بمعـزل عـن البيئـة وأن هـذه البيئـة

---

(١) د. حسين حريم – إدارة المنظمات – منظور كلى دار الحامد – عمان ٢٠٠٣ – ص ١٣٥ وما بعدها.

مستقرة، كما افترضوا أن الإنسان العامل فى المنظمة فرد ساذج وعقلانى وتحفزه للعمل الأمور الاقتصادية والمادية فقط.

لقد آثار النموذج الآلى انتقادات عديدة من مختلف الكتاب والباحثين، ومن أهم هذه الانتقادات:

- لا يسمح بشكل مناسب لنمو الفرد وتطوير شخصية ناضجة.
- يساعد على تطوير الفرد وإعداده ليصبح ممتثلاً، وخاضعاً.
- لا يعطى أهمية للتنظيمات/ الجماعات غير الرسمية.
- لا يشتمل على الوسائل المناسبة لحل الخلافات والنزاعات بين الأفراد والجماعات.
- الاتصالات (الأفكار الابداعية) مقيدة ومشوهة نتيجة وجود المستويات الإدارية العديدة.
- استبدال أهداف المنظمة.
- يصبح الالتزام والتقيد بالأنظمة والقواعد غاية فى حد ذاته.
- شعور الفرد بالغربة والعزلة.
- تركيز السلطات فى جخات محدودة.

ومن أهم مزاياه :

- تطبيق القواعد والأنظمة دونما تمييز أو محاباة.
- نظام واضح السلطات.
- إجراءات مجددة لإنجاز العمل.
- تقسيم العمل مبنى على التخصص الوظيفى.

هل التنظيم البيروقراطى حتمى ولا غنى عنه؟

على الرغم من الانتقادات والسلبيات التى وجهت للنموذج البيروقراطى، فهو لا يزال موجوداً، وأنه هو السائد فى المنظمات الكبيرة، مع أن كثيراً من تلك المنظمات لا تعتبره الطريقة الأكثر كفاءة فى التنظيم. وهذا الأمر لا يتوافق مع رأى الكثيرين فى ضوء التحديات الكبيرة التى تواجه المنظمات – زيادة الحجم، والمنافسة الشديدة، وظاهرة العولمة، وزيادة التنوع فى الأنشطة والمهارات.. فما هى أسباب ذلك؟

من بين تلك الأسباب التى تشجع وتساعد على تطبيق البيروقراطية ما يلى :

١- إنه نموذج عملى، وهو فعال فى العديد من الأنشطة المختلفة.

٢- الحجم الكبير للمنظمات هو السائد.

٣- القيم الاجتماعية لم تتغير كثيراً.

٤- الاضطراب البينى مبالغ فيه.

٥- ظهور البيروقراطية المهنية.

٦- النموذج البيروقراطى يضمن الرقابة والسيطرة.

نموذج التنظيم العضوى:

لقد استند أنصار هذا النموذج إلى افتراضات مغايرة لافتراضات النموذج الآلى. ومن بينها : اعتماد معايير أخرى بالإضافة إلى الإنتاجية والكفاءة للحكم على فعالية المنظمة ونجاحها ومن بين هذه المعايير: **التكيف والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، واستخدام الموارد، ورضا العاملين وغيرها.** كما افترضوا أن المنظمة تتفاعل مع البيئة، وأن البيئة مضطربة ومنقلبة.

أما أهم خصائص وملامح هذا النموذج فهى:

- **ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها غاية، وأن الأهداف الوظيفية (الوحدات) وسائل لتحقيقها.**
- **التنسيق الأفقى هام مثله مثل التنسيق الرأسى، بل وأكثر منه.**
- **الاعمال معرفة بصورة خطوط عريضة، وأحيانا يكلف الفرد المهام متضاربة.**
- **التوجيه هو بمثابة نصح ومشورة وليس امتثالا/ ولاء من قبل الجماعة للرئيس.**
- **تشارك مختلف الوحدات والمستويات فى وضع استراتيجيات المنظمة.**
- **الأفكار والقرارات فى المستويات الدنيا تصل للإدارة العليا بسرعة دونما تقيد بالتسلسل الرئاسى.**

ويصف (1991, Robbins) النموذج العضوى فى إطار الخصائص الثلاث الرئيسية للهيكل التنظيمى (التعقيد، والرسمية، والمركزية) على النحو الآتى:

- **البساطة النسبية** : حيث يؤكد النموذج على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلا من التخصص الشديد أو المتطرف. قد يكون التمايز الأفقى كبيراً نظراً لأن المنظمة تستخدم أعداداً كبيرة من المهنيين من ذوى الخبرة العالية، وأما التمايز الرأسى فهو محدود لعدم وجود مستويات إدارية عديدة لأن وجودها يعيق عملية التكيف والمرونة.
- **درجة متدنية من الرسمية**، ويؤكد على عدم الرسمية العالية بسبب تركيزة على التنظيم السلعى أو على أساس المنتفعين.
- **وبالنسبة للمركزية** : فقد أولى هذا النموذج عناية زائدة لموضوع تفويض السلطة للمستويات الأدنى، وزيادة عمق العمل وبالتالى توفير مزيد من اللامركزية، وكذلك الاستفادة من الموارد البشرية.

وللمقارنة بين النموذج الآلى والنموذج العضوى، فقد حدد لايكرت (likert) أهم أبعاد وجوانب الهيكل التنظيمى واستخدامها أساساً للمقارنة، كما هو موضح فى الجدول المرفق الآتى:

مقارنة بين نموذج الهيكل التنظيمى الآلى والعضوى

	النموذج الآلى	النموذج العضوى
١- القيادة	لا تتضمن إدراكا للثقة، لايشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم، الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وآرائهم.	تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين فى جميع الأمور، ويشعر المرؤوسون بالحرية فى مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرصون بدورهم على الحصول على أفكار المرؤوسين وآرائهم.

٢- الحافزية / التحفيز	توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمانية من خلال استخدام الخوف والعقوبات. تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة، تسود العاملين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.
٣- الاتصال	تنساب المعلومات من أعلى إلى أسفل، وتميل إلى التشويه وعدم الدقة، وينظر المرؤوسون إليها بالريبة والشك	تنساب المعلومات بحرية فى جميع الاتجاهات (من أعلى إلى أسفل، وبالعكس وأفقيا)، والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.
٤- التفاعل	مغلق ومحدود، للمرؤوسين تأثيرا محدود على أهداف دوائرهم وأساليبها وانشطتها.	مفتوح ومكثف، الرؤوساء والمرؤوسون بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر وأساليبها وانشطتها.
٥- اتخاذا القرارات	نسبيا مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم فى المنظمة.	نسبيا لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.
٦- وضع الأهداف	مركزة فى قمة المنظمة، ولا تشجع مشاركة الجماعات	تشجيع المشاركة الجماعة فى وضع أهداف عالية وواقعية.
٧- الرقابة	مركزية، تركز على وضع اللوم والنقد بسبب الأخطاء	موزعة فى التنظيم، تركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات.
٨- أهداف الأداء	متدنية، ويسعى المديرون إنها بسلبية، ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة	عالية ويسعى المديرون لتحقيقها بجد وثبات، ويقرون بالحاجة للالتزام الكامل بتطوير وتدريب الموارد البشرية فى المنظمة.

- الأعمال واسعة ومترابطة، وهنالك تركيز على ربط أداء الأعمال بتحقيق أهداف المنظمة.	- الاعمال متخصصة جدا، وضيقة المدى، وغالبا ليس واضحا للأفراد كيف ترتبط أعمالهم بتحقيق أهداف المنظمة	
يتم تعديل الأعمال باستمرار بوساطة التكيف المتبادل بين الأفراد.	تبقى الأعمال جامدة ما لم يتم تعديلها من قبل الإدارة العليا	
أدوار الأفراد عامة،	يطلب من كل فرد دور محدد	
علاقات السلطة والرقابة مرتبة فى شبكة من الارتباطات الرأسية والأفقية.	علاقات السلطة والرقابة مرتبة فى تسلسل رأسى	
الاتصالات رأسية وافقية تبعا للحاجة للمعلومات.	الاتصالات أساسا رأسية، بين الرؤساء والمرؤوسين.	
الاتصالات تأخذ شكل المعلومات والمشورة/ النصح	الاتصالات بشكل رئيس تتم فى شكل توجيهات وقرارات صادرة عن الرؤساء، وتغذية راجعة عن الأداء، وطلب اتخاذ قرار من قبل المرؤوسين.	
اهتمام بالالتزام بأهداف المنظمة أكثر من الامتثال والطاعة.	هنالك تأكيد على الامتثال والولاء للرؤساء.	

المصدر:

John A. Wagner and John Hollenbad (1992), Management of Organizational Behavior, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.), p. 595.

وهكذا فإن النموذج البيروقراطى يهدف إلى تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ويتصف بدرجة عالية من التخصص والرسمية والتنميط والمركزية، ويفتقر إلى المرونة والتكيف. بينما النموذج العضوى مثل الكائن الحى مبدع وقادر على التكيف مع الظروف المتغيرة، ويعتمد كثيراً على التكيف الطوعى بدلا من الرسمية والتخصص والتنميط، ويطبق اللامركزية. ولكونه مرنا فهو يفتقر إلى الثبات أو الاستقرار الذى يسمح للتنظيم البيروقراطى بإيجاز الأعمال الروتينية بكفاءة.

إيجابيات وسلبيات التنظيم العضوى:

من أهم ايجابيات التنظيم العضوى أنه يوفر للمنظمة المرونة والقدرة على التكيف ويشجع ويساعد على الريادة والإبداع.

أما أهم سلبياته فهى:

- الاحتكاك والنزاع ظاهرة طبيعية فى التنظيم العضوى.
- العلاقات بين الرئيس والمرؤوس غير محددة.
- السلطات والمسؤوليات غامضة وليس واضحة.
- يسبب ضغطا اجتماعيا وضغوطا نفسية على الأفراد. إذ ليس من السهل إنشاء علاقات العمل وحلها بصورة مستمرة. فبعض الموظفين يجدون صعوبة فى التكيف مع التغير السريع والغموض وأنظمة عمل مؤقته ومشاركة المسؤولية مع أعضاء آخرين.

وبالمقارنة مع التنظيم البيروقراطى، فالتنظيم العضوى هيكل غير كفؤ يفتقر إلى الدقة والبساطة التى يوفرها التنظيم البيروقراطى.

متى يفضل التنظيم العضوى:

أثبتت الدراسات أن التنظيم العضوى كان ناجحا وفعالا فى ظل الشروط والظروف الآتية:

١- عندما تكون البيئة ديناميـة (مضـطربة) ومعقدة معا، إذ أن مثل هذه البيئـة تتطلـب درجـة عاليـة مـن التمـايز الأفقـى واللامركزيـة اللـذين يوفرهما التنظيم العضوى.

٢- اسـتراتيجيات التنويـع والتغييـر و/ أو المخـاطرة العاليـة، فهـذه الاستراتيجيات تتطلب المرونة التى يتميز بها التنظيم العضوى.

٣- التقنيـة يجـب أن تكـون غيـر روتينيـة، بـل معقـدة لكـى تسـاعد علـى الاستجابة للاستراتيجيات المتغيرة، وذلك من خلال تنسيق وتكامل المواهب والمهارات المتخصصة والمتنوعة.

٤- يفصل التنظيم العضوى فى السنين الأولى من عمر المنظمة، حيث تحتـاج المنظمـة إلـى درجـة عاليـة مـن المرونـة فـى محاولتها تحديد أسواقها وتوجهاتها.

تنظيم المنظمات الكونية

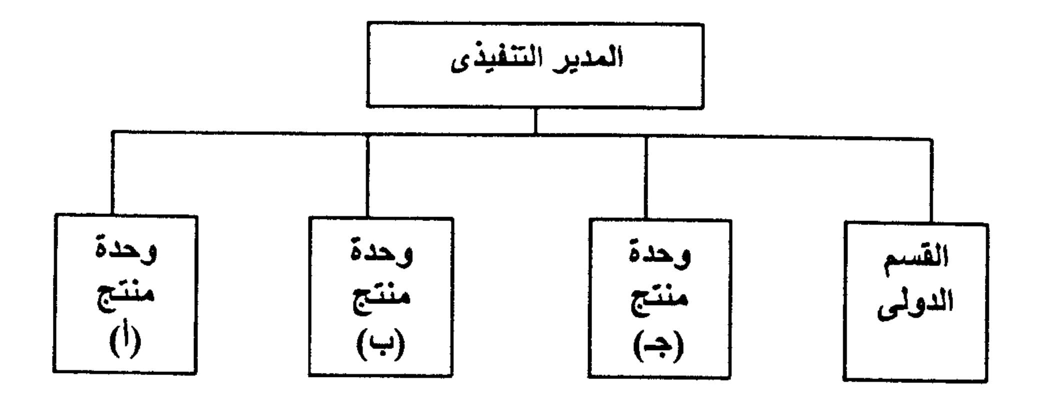
فى ظل تسارع ظاهرة العولمة فى شتى المجالات، يزداد الحديث عن الاهتمام بنمو وانتشار الشركات الكونية . ويميز البعض بين الشركات متعددة الجنسيات. وبين الشركات الكونية . **فالشركة متعددة الجنسيات** تتخذ فى الغالب بلداً معيناً قاعدة/ مقرا رئيسا لها، ولها أنشطة أو عمليات أو تسهيلات إنتاجية أو فروعا فى بلدان أخرى.. وتضع استراتيجياتها لكل بلد/ قطر على حدة، وهى أساساً شركات محلية تمارس أنشطتها فى أجزاء أخرى من العالم.

أما الشركة الكونية فهى تعمل على اساس أن الكون/ العالم بأكمله سوق واحدة، ولديها مقرات رئيسة، وعمليات التصنيع والتسويق فى أنحاء العالم. إنها ليست مركزة فى قطر معين، وتضع استراتيجياتها على أساس العالم كله. وهكذا فالشركة الكونية بحق لا ينظر إليها على أنها أمريكية أو يابانية، ولكنها شركة كونية.

يقترح الكاتب جوليان بركنشو Julian Birkinshaw أربعة نماذج تنظيمية للمنظمة الكونية، وهى:

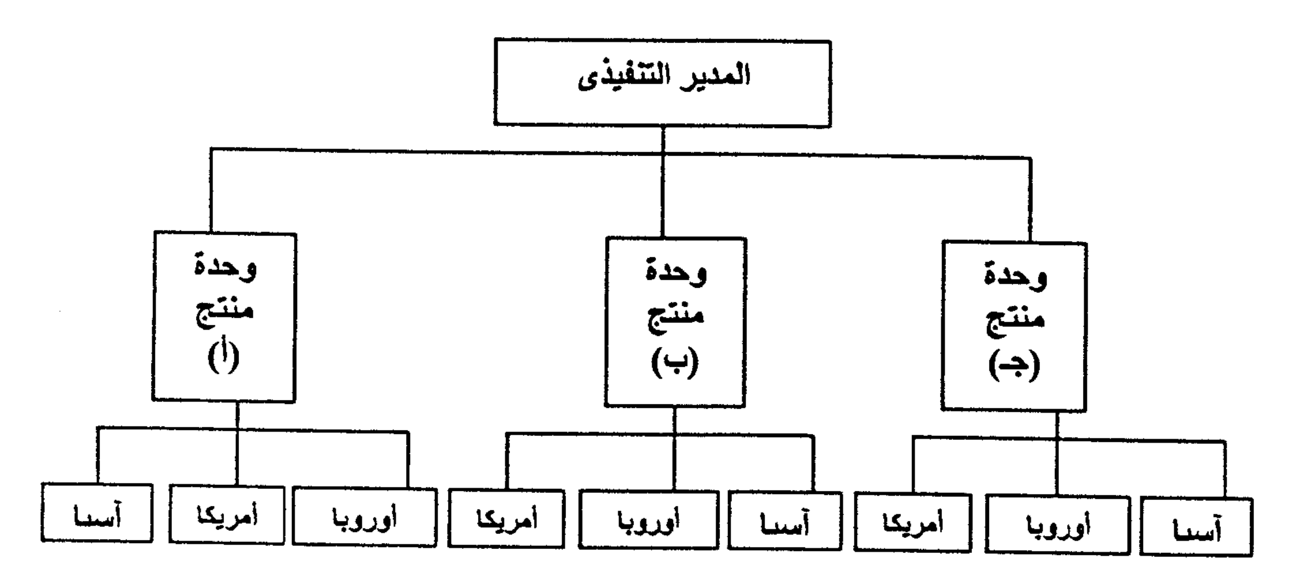
١ - القسم الدولى:

يتم تقسيم المنظمة إلى وحدات (قطاعات)، كل وحدة مسؤولة عن أنشطتها فى البلد الأصلى/ الأم. وينشأ قسم منفصل يعنى بالعمليات الدولية. وهذا التنظيم متبع من قبل العديد من المنظمات ذات المبيعات الدولية المحدودة.



٢ـ قسم المنتج الدولى Global Product Division:

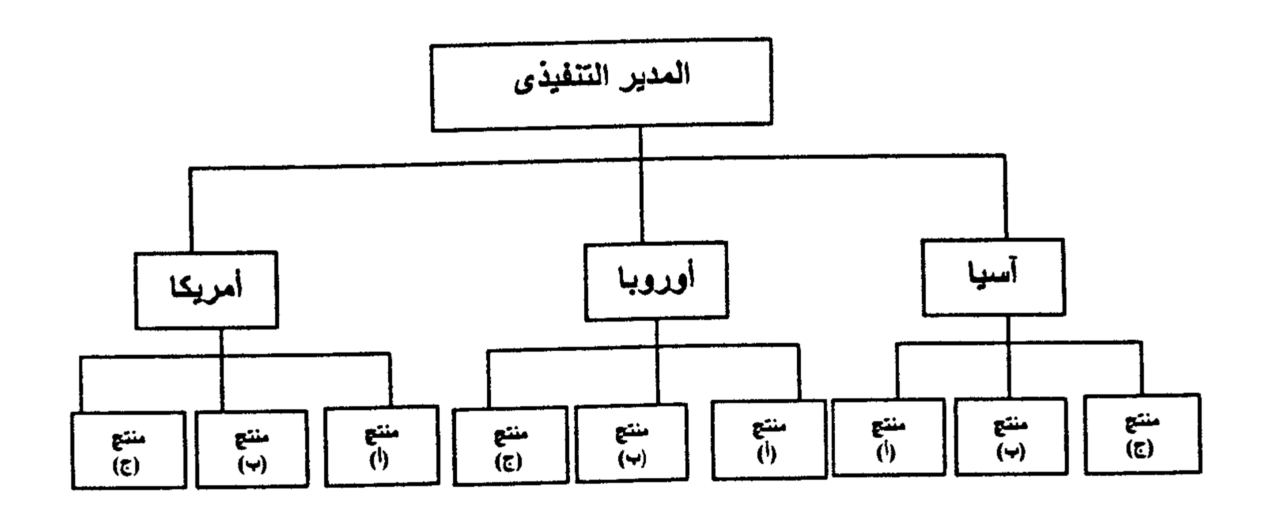
وبموجب هذا التنظيم تفوض السلطة الرئيسة لمديرى المنتجات، الذين يكونون مسئولين عن منتجاتهم عالمياً.



وأهم مزايا هذا التنظيم أنه يسهل تنسيق وتكامل الأنشطة على المستوى العالمى. أما السلبية الرئيسة فهى أن النهج المعيارى يعيق القدرة على الاستجابة للاختلافات المحددة بين البلدان. ومع ذلك فإن هذا التنظيم يتطور ليصبح أكثر التنظيمات شيوعا فى الشركات الكونية الكبيرة.

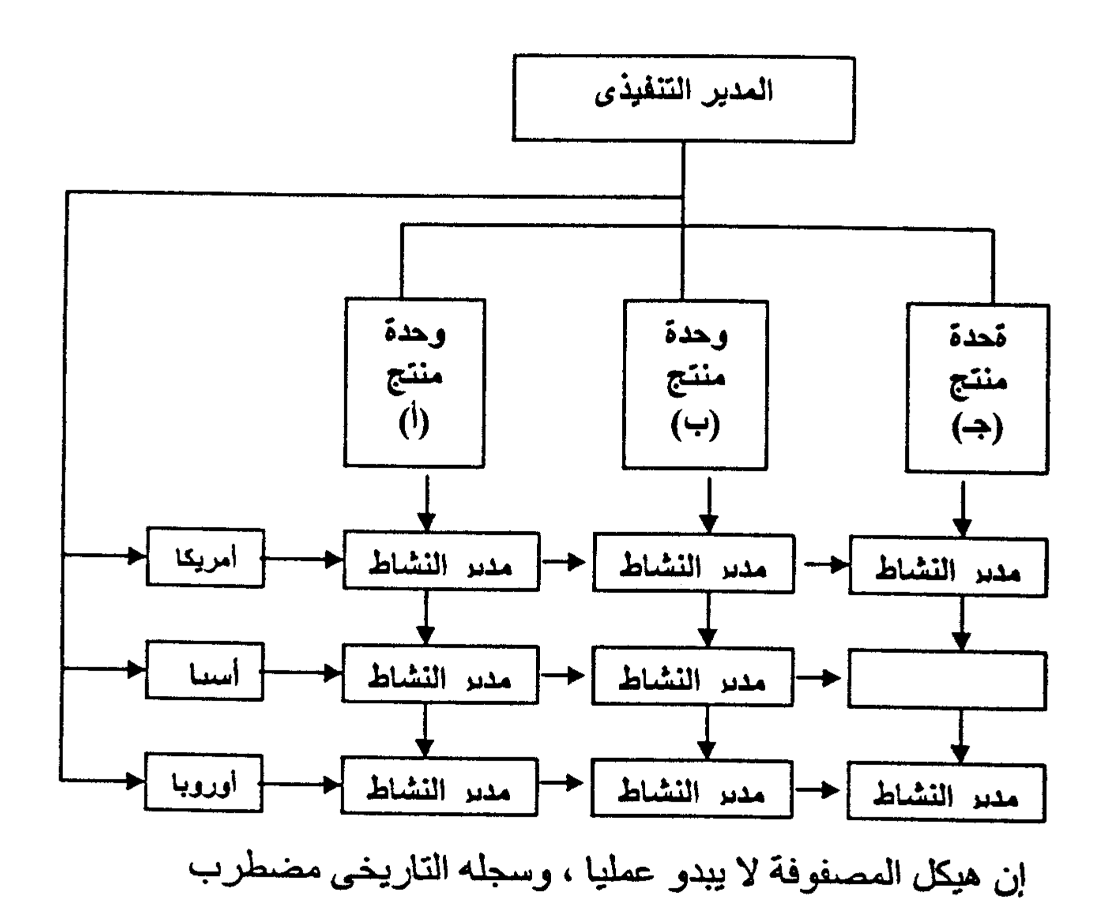
٣- قسم المنطقة

وهنا تقع المسئولية الرئيسة فى ايدى مدير القطر/ المنطقة- مثلا رئيس منطقة جنوب شرق آسيا، رئيس نشاط المانيا. وهذا الشخص لديه الكلمة النهائية فى كل شئ يتعلق بالنشاط/ المنتج الذى يجرى فى القطر/ البلد. وأهم ميزة لهذا التنظيم أنه يوفر قدرة عالية على الاستجابة للأسواق القومية، لأن لكل قطر موارده المخصصة له. أما السلبية الرئيسة فهى ضعف التنسيق بين البلدان مما يصعب معه تحقيق وفورات الإنتاج بالحجم الكبير فى التطوير والإنتاج. وهذا التنظيم غير شائع الآن.



٤- المصفوفة العالمية:

هذا النوع من التنظيم يدمج مزايا التنظيمية السابقين، بدون سلبياتهما، ففى هذا التنظيم يكون مدير الوحدة/ النشاط مسؤولا أمام رئيسين: مدير الوحدة/ النشاط العالمى ومدير قطرى . ويكون مدير القطر مسؤولا عن الاستجابة لاحتياجات القطر، أما مدير المنتج الدولى فيقوم بالتأكد من تنسيق الأنشطة عالميا. والغرض هو تحقيق تكامل دولى واستجابة قومية/ قطرية فى نفس الوقت.



إن هيكل المصفوفة لا يبدو عمليا ، وسجله التاريخى مضطرب

خصائص التنظيم الفعال

لقد ناقشنا أنواعا مختلفة للهيكل التنظيمى يميل بعضها إلى النموذج الآلى والبعض الآخر تغلب عليه سمات النموذج العضوى، وقد أوضحنا أن كل نوع من التنظيم ملائم لحالات وظروف معينة، ولكن لا يوجد نوع معين يصلح لجميع المنظمات وفى جميع الظروف. فالهيكل التنظيمى المناسب لأى منظمة يتأثر بعوامل عديدة ومن أهمها: حجم المنظمة، وعمر المنظمة، ومرحلة دورة حياتها، وبيئة المنظمة والتقنيات التى تستخدمها المنظمة وغيرها. ومهما كانت الظروف والعوامل التى تؤثر نوع الهيكل التنظيمى، **فإن أى هيكل تنظيمى ما هو إلا وسيلة، ولكى تكون هذه الوسيلة فعالة لابد أن تتوافر فى الهيكل التنظيمى الخصائص الآتية:**

١- **تحقيق الأهداف** بأقل تكلفة ممكنة.

٢- **الابداعية**، يجب أن يسهل الهيكل التنظيمى بل ويشجع على الإبداع من خلال تجميع الموارد ونظم المعلومات والاتصالات الفعالة وغيرها. وتزداد أهمية الإبداع فى المنظمات التى تواجه بيئات معقدة، ومتنوعة ومضطربة.

٣- **المرونة والتكيف**، وهاتان الخاصيتان ترتبطان بالإبداع، جميع المنظمات تحتاج إلى هيكل تنظيمى يوفر المرونة والتكيف من خلال الأدوار الحدودية، واللامركزية، وتغيير العمليات التنظيمية، وأخيراً تغيير الهيكل التنظيمى نفسه.

٤- **تسهيل وتشجيع أداء الموارد البشرية** وتطويرها، يجب أن يسمح الهيكل التنظيمى بل وأن يشجع الأفراد على الاستفادة من طاقاتهم

وإمكانياتهم، والنمو والتطور من خلال اكتساب قدرات ومهارات جديدة والاضطلاع بمسئوليات جديدة كلما ازدادت خبراتهم.

٥- **تسهيل التنسيق والتكامل** بين مختلف الأنشطة والوحدات لتوحيد الجهود سعيا لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.

٦- **تسهيل الاستراتيجية**، إن أبعاد الهيكل التنظيمى الثلاثة: التعقيد، والرسمية والمركزية لها تأثيرها على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجى سواء من حيث صياغة الاستراتيجية أو من حيث يتنفيذها. لذا فإن الهيكل التنظيمى الفعال يجب أن يسهل عملية صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها.

ومن الخصائص الأخرى التى يجب أن تتوافر فى الهيكل التنظيمى الفعال:

- تحقيق الاستفادة من مبدأ التخصص فى العمل.
- تحقيق الرقابة التلقائية.
- إعطاء الأنشطة الاهتمام المناسب وفق أهميتها فى المؤسسة.
- مراعاة ظروف المنظمة.

ونرى أنه من خصائص الهيكل التنظيمى الفعال أن تكون مكوناته وأبعاده المختلفة منسجمة مع بعضها البعض، وأن يوفر القدرة على تحليل وتشخيص المشكلات واستكشاف الخيارات المستقبلية، وتطوير الحلول الجديدة، وتسهيل تدفق وانسياب المعلومات ومعالجتها، وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة الفعالة، وتشجيع روح الإبداع والمخاطرة المحسوبة وتوقع ما هو غير متوقع، وعدم قبول الأمر الواقع، والبحث عن كل ما هو جديد واختباره، والاعتقاد بأن تحقيق الأمثل والأفضل هو أمر ممكن.

اللجان أو المجالس[1]

اللجنة أو المجلس فى كثير من الأحيان تعنى نفس المعنى واللجنة: **هى عبارة عن جماعة من الأفراد أسندت إليهم كمجموعة مهمة معينة.** وهذا يعنى أن صفة "العمل الجماعى" هى التى تميز عمل اللجان عن غيرها.

وتواجه اللجان العديد من الانتقادات، فرغم أن اللجنة عبارة عن تمثيل لرأى مجموعة من الناس، إلا أن بعض كتاب الإدارة يقولون بتهكم "أن افضل لجنة هى اللجنة المكونة من شخص واحد"[2] ويقولون "إذا أردت أن تقتل مشكلة فأحلها إلى لجنة".

وفى تهكم أخر يقولون "أن أحسن لجنة هى المكونة من ثلاثة احدهم غائب والثانى فى اجازة" [3] ونضف إلى هذا القول لتكتمل الصورة "والثالث يعتذر عن الاجتماع".

والأساس فى عمل اللجان هو وجود الصفة الجماعية للعمل. واللجان على أنواع متعددة، فنستطيع أولا أن نميز بين اللجان الالزامية واللجان الاختيارية، اللجان الرسمية واللجان غير الرسمية، اللجان الدائمة واللجان المؤقتة. وذلك على النحو التالى:

اللجان الإلزامية: هى اللجان المفروضة على المشروع، ولا رأى له باستبدالها بطريقة أخرى من أساليب العمل الإدارى. وعادة فإن القوانين العامة هى التى تحدد هذه اللجان وتبين مهامها كما تكشف عن السلطات الممنوحة لها. وهذا معناه أن الشركة لا تستطيع بأى شكل من الأشكال أن تستغنى عن هذه

---

(1) بيمان أبو جابوس – مبادئ الإدارة – جامعة النجاح الوطنية ١٩٩٦ – ص ٢٦٠ وما بعدها.
(2) د. عبد الكريم درويش ، وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٩٢.
(3) د. سيد هوارى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٢.

اللجنـة الالزاميـة وأن تنقل مهامهـا إلـى جهـات أخـرى مثـل الجمعيـة العموميـة للمساهمين.

أمـا اللجـان الاختياريـة فهـى التـى تتـرك لرغبـة الشـركة، فتسـتطيع أن تحدثها أو أن تستغنى عنها، ويتوقف ذلك بالدرجـة الأولـى علـى مـدى المنفعـة التى تحققها الشركة نتيجة الاستعانة بهذه اللجان.

وبالنسبة **للجان الرسمية واللجان غير الرسمية. فاللجان الرسمية** هـى التـى تعمـل بموجـب اجـراءات وقواعـد مقـررة فـى النظـام الاساسـى للمشـروع سـواء كـان ذلـك فيمـا يتعلـق بتكوينهـا أو اجتماعاتهـا أو اعمالهـا فـلا يحـق لهـا الخروج عما هو مقرر لها.

مثال ذلك: عندما يحدد النظام بضرورة اتخاذ القرارات باغلبية الثلثين، وعندما ينص النظام على ضرورة حضور عدد معين من اعضـاء اللجنـة حتـى تصبح أعمال اللجنة قانونية.

أما اللجنة غير الرسمية فهى تلك التى تفتقد إلـى هذه التنظيمـات كلهـا. حيث يتـرك اجتماعاتهـا أو أعمالهـا إلـى اللجنـة نفسـها. فـلا تتقيـد بقواعـد أو اجراءات أثناء أداء المهام التى تكلف بها.

وبالنسبة **للجان المؤقته** فهى التى ينتهى وجودها بمجرد أنتهاء العمل الذى كلفت بـه. فعندما تـؤدى هذا العمل تفقد وجودهـا وبالتـالى إذا مـا ظهـرت الحاجة مرة ثانية حتى من أجل نفس العمل فيحتاج الأمر إلى إعادة تكوينها من جديد. ومثال هذه اللجان: تشكيل لجنة للكشف عن مدى صـلاحية الألات الفنيـة الموجودة فى المؤسسة لتحديد درجة صلاحيتها.

أمـا اللجـان الدائمـة، فهـى التـى تبقـى موجودة باسـتمرار طالمـا أنـه لـم يصدر عن الجهات المسئولة ما يشعر بانهاء وجودها ونقل مهامها إلى الجهات

اخرى. وهذا معناه أنها تجتمع كلما دعت الحاجة لها بشكل تلقائى ودون الحاجة إلى تنظيم جديد وإعادة تكوينها فى كل مرة مثل لجان المشتريات.

اللجان الاختيارية سواء كانت رسمية أو غير رسمية وسواء كانت دائمة أو مؤقته أما أن تكون لجان إدارية أو لجان تنفيذية أو لجان استشارية أو لجان تنسيق.

والآن ما هو المقصود من كل نوع من هذه الأنواع؟

١- **اللجان الإدارية**: تؤلف عادة من كبار العاملين داخل الشركة كأعضاء مجلس الإدارة والمدير العام، أو رئيس مجلس الإدارة. ومهمة هذه اللجان القيام بالمهام الخطيرة والكبيرة التى يجد المشروع ضرورة اتخاذ قراراتها عن طريق عدد من الأشخاص وليس عن طريق شخص واحد. أما لسبب خطورتها وتأثيرها الكبير على جوانب متعددة للمشروع، أو بسبب عجز شخص واحد منفرداً عن معالجتها.

مثال على ذلك : لجنة المشتريات، على افتراض عمليات الشراء التى تتناول تجهيز المشروع بالالات الفنية، وقد تبلغ قيمة العقود مبالغ مالية ضخمة. مثل هذه العقود لا تعطى صلاحيتها لشخص واحد وإنما تتولى العملية لجنة من كبار موظفى المؤسسة نظراً لخطورتها.

ومثل هذه اللجنة "اللجنة الإدارية" فهى تملك القدرة على اتخاذ القرارات والزام غيرها على اتباعها.

٢- **اللجان التنفيذية** : وتسمى أيضا بلجان الأداء. والمقصود بها أداء عمل معين محدد دون أن يكون لها سلطة على أحد فى المشروع. أى أنها لا تتخذ قرارات كما هو الحال بالنسبة للجان الإدارية وإنما تعمل على تنفيذ مهمة

معينة وجد المشروع ضرورة تكليف لجنة بتنفيذها بدلا من شخص واحد وتتكون هذه اللجان من الأفراد المتخصصين فى الموضوعات المعينة.

مثال ذلك – اللجنة المكلفة بالكشف عن التجهيزات الفنية الخاصة بالمشروع ومهمتها وضع تقرير عن حالة هذه التجهيزات ورفع التقرير إلى الجهات المختصة، فالملاحظ ليس لهذه اللجان أن تتخذ قرارات بل مهمتها تحديد وضع التجهيزات الآلية، أما الجهة التى تتخذ القرارات فهى تلك الجهات التى ترتبط بهذه اللجان.

٣- **اللجان الاستشارية** : كما يتبين لنا من اسمها توجد من أجل بحث مشكلة عارضة وتقديم الرأى الفنى الجماعى حولها، فبدلا من أن يسأل فرد واحد حول هذه المشكلة، يكلف عدد من الخبراء الاختصاصيين بدراستها وتقديم الرأى الفنى فيها. ومن الواضح أن ما تتقدم به هذه اللجان لا يتميز بصفة الالزام بالنسبة للجهات التى يرفع إليها هذا الرأى. فكما تستطيع هذه اللجهات أن تأخذ برأى اللجنة الاستشارية فإنها تستطيع أن ترفضه وتعمل برأى أخر. ومثال ذلك، دراسة النواحى المالية وتقديم الرأى فيها أو فى أمور المشتريات.

٤- **لجان التنسيق** : تهدف إلى تحقيق التنسيق بين الإدارات المتعددة والمستقلة عن بعضاها بعضا. فتقوم كل منها بأداء وظيفة خاصة إلا أن وظائف هذه الإدارات رغم استقلالها مترابطة مع بعضها ويؤثر كل منها فى الآخر. فمن أجل تحقيق التعاون والتنسيق بين هذه الوظائف، فإنه قد يرى المشروع تشكيل لجنة تمثل هذه الإدارات المتعددة مهمتها تبادل الرأى ووضع سياسة مشتركة قائمة على أسس واحدة.

فوائد اللجان:

- تطبيق العمل الجماعى والرأى الجماعى المشترك بدلا من الاعتماد على الفرد.
- تزيل الخوف الناتج عن تفويض كبير للسلطة إلى شخص واحد، وقد يسئ الفرد فى استخدام هذه السلطة.
- أنجاح القرار المتخذ نتيجة تمثيله لفئات متعددة عند اتخاذ القرار.
- تسهيل نقل المعلومات بين الأطراف المتعددة المستقلة عن بعضها، لأن اللجنة أصلا تمثل هذه الاطراف، فتعمل على خلق روح التعاون وايجاد التنسيق فى العمل الجماعى.

محاذيرها:

- التكلفة فى الوقت والمال والجهد.
- البطء فى اتخاذ القرارات.
- تشتت وضياع المسئولية.
- الحلول الوسط. فقد لا يكون هو الحل الافضل، والحل الوسط تفرض طبيعة تناقض المصالح فتعمل على موازنة جميع المصالح والعوامل المتعلقة فى القرار.
- والوسطية ليست رقما حسابيا، وإنما تعنى الاخذ بما يمليه العقل[1].
- قد يلتزم اعضاء اللجنة برأى رئيس اللجنة، وبذلك يكون العمل الجماعى صوريا وشكليا.

---

(1) التلفزيون الاردنى، مقابلة مع الأمير حسن بن طلال ، ٨٧/١٢/١٥، الساعة ٨,٥

ونجاح اللجان يتوقف على [1]:

١- اسلوب إدارة جلساتها من خلال المقرر الذى يترأس الاجتماعات.

٢- تحديد هدفها بوضوح لاعضائها.

٣- تحديد حد زمنى ونهائى لاتخاذ القرارات أو اصدار التوصيات.

وأهداف اللجان عادة ما تكون[2]:

١- مناقشة بعض المشاكل واتخاذ ما تراه مناسباً.

٢- تحليل ما يعرض عليها من مشاكل والبحث عن أسبابها ومسـببباتها بدون أن تقترح أى حل.

٣- البحث عن المعلومات وتبويبها وأرسلها لمن هو بحاجة لها.

---

(1) د. عادل حسن ، الإدارة ، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٨.

(2) المرجع السابق، ص ١٧٧.

المراجع

١- د. حسين حريم – إدارة المنظمات – منظور كلى دار الحامد – عمان ٢٠٠٣ – ص ١٣٥ وما بعدها.

٢- بيمان أبو جابوس – مبادئ الإدارة – جامعة النجاح الوطنية ١٩٩٦ – ص ٢٦٠ وما بعدها.

٣- د. عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٩٢.

٤- د. سيد هوارى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٢.

٥- التلفزيون الأردنى، مقابلة مع الأمير حسن بن طلال ، ٨٧/١٢/١٥، الساعة ٨,٥.

٦- د. عادل حسن ، الإدارة ، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٨.

